

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

AMMATTIURHEILUORGANISAATION ASIAKKAIDEN  
KANNATTAVUUS JA MOTIVAATIO  
Case: Jokerit

Yrityksen laskentatoimi  
Pro gradu -tutkielma  
Elokuu 2017  
Ohjaaja Lili Kihn

Vitali Taskinen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu; yrityksen laskentatoimi
Tekijä:	TASKINEN, VITALI
Tutkielman nimi:	Ammattiurheiluorganisaation asiakkaiden kannattavuus ja motivaatio: Case Jokerit
Pro gradu -tutkielma:	70 sivua, 14 liitesivua
Aika:	Elokuu 2017
Avainsanat:	kannattavuus, asiakaskannattavuus, motivaatiotekijät, ammattiurheiluorganisaatio

---

Yrityksen toiminnan keskeinen perusedellytys on kannattavuus. Kannattava yritys selviytyy kustannuksista ja pystyy investoimalla kehittämään toimintaansa. Yrityksen tärkeimpänä tulon lähteenä toimivat asiakkaat. Toiset asiakkaista voivat olla kannattavampia kuin toiset. Yrityksen tulisi tuntea omat asiakkaansa ja tietää heitä motivoivista tekijöistä enemmän. Lisäksi yrityksen tuotteeseen sitoutuneilla asiakkailla motivaatiotekijät voivat olla erilaisia, mikä vaikuttaa myös heidän ostokäyttäytymiseen.

Tutkielman kohdeyrityksen asiakkaita lähdettiin tutkimaan selvittämällä heidän ostamansa palvelun, eli kausikorttityypin ja motivaatiotekijöiden välisiä eroja. Lisäksi tutkittiin motivaatiotekijöiden vaikutusta asiakaskannattavuuteen. Lopuksi tarkasteltiin asiakkaan ostaman palvelun ja asiakaskannattavuuden välisiä eroja. Tutkielman teoreettisessa osuudessa muodostettiin edellä mainituista aiheista hypoteesit, joita testattiin kvantitatiivisin menetelmin empiirisellä aineistolla. Tutkielman kohdeyrityksenä oli ammattiurheiluorganisaatio Jokerit ja tarkoituksena oli tutkia heidän asiakkaidensa käyttäytymistä ja kannattavuutta. Aineiston keräämiseksi toteutettiin kysely. Siinä vastaajina olivat yrityksen kausikorttiasiakkaat ja aineisto koski jääkiekkokautta 2016-2017. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Jokereiden ja heidän yhteistyökumppaninsa kanssa.

Asiakkaiden ostaman palvelun ja motivaatiotekijöiden välillä ei ollut havaittavissa eroja. Pääosin jokainen kausikorttiasiakas tyypistä riippumatta osti lipun ja osallistui ottelutapahtumaan samoista syistä. Sen sijaan motivaatiotekijöiden ja kannattavuuden välillä oli havaittavissa eroja. Mitä enemmän asiakkaat kokivat motivaatiotekijöiden kuvaavan heitä, sen kannattavampia asiakkaita he olivat. Selkeimmät erot löytyivät kuitenkin ostetun palvelun ja kannattavuuden välillä. Voidaan todeta kausikorttityyppien välisten hintaerojen vaikuttavan suuresti asiakaskannattavuuteen. Tärkeintä on huomata, kuinka eri asiakkaat kuluttavat ja mikä heitä motivoi kuluttamaan.

## **SISÄLLYSLUETTELO**

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tavoitteet ja rajaukset	4
1.3 Tutkimusmetodologia	5
1.4 Tutkimuksen kulku	9
2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN OSUUS	11
2.1 Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset	11
2.1.1 Yrityksen kannattavuus	13
2.1.2 Yrityksen asiakkaat	14
2.2 Ammattiurheiluorganisaatio	14
2.2.1 Taloudellinen rakenne	15
2.2.2 Ammattiurheiluorganisaation asiakkaat	17
2.2.3 Ammattiurheiluorganisaation asiakkaiden motivaatio	18
2.3 Asiakaslaskentatoimi	22
2.3.1 Asiakaskannattavuusanalyysi	24
2.3.2 Asiakasryhmien kannattavuusanalyysi	27
2.3.3 Asiakkaiden ryhmittely kannattavuuteen pohjautuen	27
2.4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	28
3 TUTKIELMAN EMPIIRINEN OSUUS	34
3.1 Kohdeyritys ja sen toimintaympäristö	34
3.1.1 Jokerit	34
3.1.2 Kontinental Hockey League	39
3.2 Aineiston keruu ja analyysi	42
3.3 Menetelmät	45
3.3.1 Faktorianalyysi	45
3.3.2 Yksisuuntainen varianssianalyysi (ANOVA)	47
3.3.3 Monimuuttujainen varianssianalyysi (MANOVA)	48
3.4 Muuttujien määrittäminen	49
4 EMPIIRISEN OSION TULOKSET	51
4.1 Aineiston kuvaileva analyysi	51
4.2 Monimuuttujaisen varianssianalyysin (MANOVA) tulokset	54
4.3 Yksisuuntaisten varianssianalyysien (ANOVA) tulokset	57

4.3.1 Asiakkaiden motivaatiotekijät ja asiakkaiden kannattavuus	57
4.3.2 Ostettu palvelu ja asiakkaiden kannattavuus	61
4.3.3 Empiiristen tulosten yhteenveto	64
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	66
5.1 Tutkielman keskeisimmät tulokset	66
5.2 Tutkielman validiteetti, reliabiliteetti ja rajoitteet	68
5.3 Jatkotutkimusehdotukset	69
LÄHDELUETTELO	71
LIITTEET	77

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Yritys on markkinataloudessa toimiva talousyksikkö. Sen ensisijainen tarkoitus on tuottaa hyvinvointia sen omistajille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 10.) Lisäksi jokaisella yrityksellä on jokin toiminta-ajatus, joka määrittelee sen olemassaolon tarkoituksen (Alhola & Lauslahti 2002, 13). Toiminta-ajatuksen taustalla on jonkin hyödykkeen tai palvelun tuottaminen ja sen tarjoaminen asiakkaille. Asiakkaat ovat yrityksen merkittävin sidosryhmä, joille yritys luo toiminnallaan hyvinvointia (Alhola & Lauslahti 2002, 13). Yrityksen toiminnan edellytys on olla kannattava, jotta se pystyy toimimaan markkinataloudessa.

On olemassa erilaisia yrityksiä, joilla on erilaisia liiketoimintamalleja. Liiketoimintamalli määrittelee kenelle tehdään, mitä tehdään ja miten se toteutetaan (Alhola & Lauslahti 2002, 13). Yrityksen asiakkaan voidaan määritellä olevan tuotteen tai palvelun ostaja (Alhola ja Lauslahti 2002, 13). Markkinat voivat koostua erilaisista asiakkaista riippuen yrityksen toimialasta. Yrityksen sisäiset asiakkaat voivat olla yrityksen eri yksiköitä ja ulkoiset sen sijaan muodostavat merkittävimmän sidosryhmän, joiden kautta yritys varmistaa toimintansa jatkuvuuden (Alhola & Lauslahti 2002, 13). Myös ammattiuurheilumaailmassa toimii nykyään isoja organisaatioita, joiden toiminta vaatii vahvaa liiketoimintaa.

Ammattiuurheiluorganisaatioiden liiketoiminta on jossain määrin erilaista, kuin muiden yritysten tai yhdistysten. Organisaatiot muodostavat liigan, jossa ne sekä kilpailevat keskenään että tekevät yhteistyötä. Niiden välinen yhteistyö on elintärkeää liigan toiminnan kannalta ja se vaikuttaa myös organisaatioiden kannattavuuteen. Erona tavalliseen yritykseen on lisäksi se, että organisaatiot ja liigat ovat jatkuvasti esillä mediassa (Zimbalist 2003, 503-504). Myös omistajien motiivit ovat erilaisia kuin tavallisessa yrityksessä. Ammattiuurheiluorganisaatioiden omistajat eivät ole "tavallisia" liikemiehiä,

mainitsee Koppet (The Golden Apple). Lisäksi hän toteaa, että organisaatioiden omistajat eivät tavoittele tulosta tällä liiketoiminnalla. Hänen mukaan liikemiehillä on muita tuottavia liiketoimintoja ja urheiluorganisaation omistus on vain julkisuuskuvan kiillottamista. Tätä ei voida kuitenkaan yleistää koskemaan kaikkia urheiluorganisaatioiden omistajia. Yleensä tämän tyyppinen omistaja yhdistetään Pohjois-Amerikkalaisiin ammattiurheiluorganisaatioihin, jotka ovat taloudellisen tuloksen maksimoijia. Sen sijaan Euroopassa organisaatioiden ajatellaan olevan enemmän urheilullisen tuloksen maksimoijia. (Hoye, Smith, Westerbeek, Stewart & Nicholson 2006, 61-62.) Taloudellisen tuloksen maksimoinnin tavoitteena on saada liiketoiminnalla suurin mahdollinen voitto omistajille, kun taas urheilullisen tuloksen maksimoinnin tavoitteena on menestyä urheilullisella puolella ja voittaa otteluita.

Ammattiurheilun seuraamisesta on tullut suosittu tapa viettää vapaa-aikaa. Voidaan sanoa, että ammattiurheilu on kehittynyt viihdebisnekseksi (Pinta 2014, 1; Westerbeek & Smith 2003, 1-3). Sen suosio on johtanut uusien joukkueiden ja liigojen syntyyn, mikä on antanut yleisölle eli asiakkaille entistä enemmän valinnanvaraa mitä lajia tai joukkuetta he voivat seurata (McDonald, Karg & Lock 2010, 68-69). Urheilun suosion kasvu on nostanut ammattiurheiluorganisaatioiden kilpailua asiakkaista. Tästä syystä niiden täytyy kiinnittää entistä enemmän huomiota urheilutapahtumien tunnelmaan, jotta ne järjestävät (Balaji & Chakraborti 2015, 45-46). Tästä voidaan päätellä, että asiakkaiden tunteminen ja palveleminen on noussut suureen rooliin myös ammattiurheiluorganisaatioissa. Kilpailua asiakkaista on nähtävissä myös Suomessa. Esimerkiksi jääkiekon kotimaisessa Liigassa yleisömäärien keskiarvot ovat olleet laskussa (Joukkuekilastot). Siitä huolimatta jääkiekko on ollut viime vuosina Suomen suosituin urheilulaji (Kauppi 2008, 10; Kansallinen kiinnostus). Yhtenä kilpailevana liigana Suomessa voidaan mainita vuonna 2008 perustettu kansainvälinen jääkiekkoliiga Continental Hockey League eli KHL (About the KHL).

Ammattiurheiluorganisaatioiden tuotteen voidaan määritellä olevan joukkueiden väliset ottelut, niiden areenat ja joukkueet (Jones 1969, 2). Esimerkiksi kotimaisessa Liigassa organisaatioiden suurimmat tulonlähteet olivat pääsylipputulot ja sponsorointi

(Lähdesmäki 2014, 85-86). Urheiluorganisaation taloudellisen tuloksen muodostuminen ei perustu ainoastaan sen omiin valintoihin vaan myös toisten organisaatioiden valintoihin (El-Hodiri & Quirk 1971, 1307). Urheiluorganisaatioiden kannattavuudet ovat siis riippuvaisia muista organisaatioista, liigan rakenteesta ja säännöistä. Muun muassa Pohjois-Amerikan ammattiuurheilu liigoissa kilpailullista tasapainoa lisätään käänteisin pelaajavarausjärjestelmin, palkkakattojen ja erilaisten tulontasausjärjestelmien avulla (Sanderson & Siegfried 2003, 266). Tällä tavoin nostetaan yleisön kiinnostusta joukkueita ja liigaa kohtaan, koska otteluiden kilpailullinen tasapaino säilyy ja niiden tulokset ovat epävarmoja.

Yksittäisen ottelutapahtuman tulo muodostuu yleensä pääsylipputulosta, ravintolapalveluista ja oheistuotemyynnistä (Viitanen 2016, 46-47). Chen, Lin ja Chiu (2013, 212-213) päätyivät tutkimuksessaan siihen tulokseen, että areenan tunnelma vaikuttaa urheiluorganisaation liiketoiminnan kannattavuuteen. Lisäksi he raportoivat, että tunnelmalla on positiivinen vaikutus myös sponsoreihin ja omistajiin. Tunnelma areenassa ja siellä tarjotut palvelut koetaan eri tavoin eri asiakasryhmissä. Mittal, Ross ja Baldasare (1998, 44-45) mainitsevat, että asiakkaan positiivinen kokemus palvelusta saa hänet herkemmin ostamaan palvelun uudestaan. Positiivisen kokemuksen lisäksi tuotteen muokkaaminen eri asiakasryhmille on tärkeää (Mittal, Kumar & Tsiros 1999, 98-99). Myös Daggerin ja Sweeneyn (2007, 34-35) mukaan eri asiakasryhmät kokevat palvelun laadun eri tavoin ja kulutuksen taso on erilaista ryhmien välillä.

Asiakkaat ovat isossa roolissa yrityksen liiketoiminnassa. Kilpailuympäristössä onkin tärkeää pitää omat asiakkaat tyytyväisinä. Tämän takia myös ammattiuurheiluorganisaatioiden tulisi tunnistaa kannattavat asiakkaat ja asiat, jotka vaikuttavat kannattavuuteen. Ottelutapahtumien yleisö eli asiakkaat voidaan jakaa eri asiakasryhmiin. Osa ryhmistä voi olla kannattavampia kuin toiset ja tuntemalla ryhmät tulovirtoja voidaan kasvattaa. Eri asiakasryhmien kannattavuutta tutkimalla pystytään lisäksi parantamaan palvelun laatua. (Hoque 2003, 124-125.) Asiakkaiden kannattavuuden tutkiminen on tärkeä aihe jokaiselle ammattiuurheiluorganisaatiolle, jotta ne voisivat palvella asiakkaitaan paremmin.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida yrityksen asiakkaiden ja eri asiakasryhmien kannattavuutta. Lisäksi asiakasryhmillä voi olla erilaisia motiiveja ostaa yrityksen tuote tai palvelu. Tämän vuoksi asiakaskannattavuuden lisäksi tavoitteena on tutkia asiakkaiden motivaatiotekijöitä. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Voiko yrityksen asiakkaat ryhmitellä motivaatiotekijöiden perusteella?
2. Onko asiakkaiden motivaatiotekijöillä vaikutusta asiakaskannattavuuteen?
3. Voiko asiakkaat ryhmitellä sen mukaan, kuinka kannattavia he ovat?

Yrityksen kannattavuus on merkittävä tekijä yrityksen liiketoiminnassa. Liiketoiminnan kannalta yrityksen ulkoiset asiakkaat mahdollistavat toiminnan jatkuvuuden. Tämän vuoksi tutkimus rajataan yrityksen ulkoisiin asiakkaisiin. Asiakkaita voi olla eri tyyppisiä ja osa on kannattavampia kuin toiset. Siksi tutkimuksessa keskitytään asiakkaiden kannattavuuteen. Lisäksi asiakkaat rajataan sellaisiin asiakkaisiin, jotka ovat sitoutuneita yritykseen, ja heistä muodostettuihin ryhmiin. Vaikka asiakkaat ovat sitoutuneita, voi heitä ryhmitellä ja löytää eroavaisuuksia. Yrityksen kannalta on tärkeää tunnistaa eri asiakasryhmät, jotta heitä voi palvella paremmin.

Empiirinen tutkimus rajataan ammattiuurheiluympäristöön. Yritysten liiketoiminta ja sen tarjoama tuote tai palvelu voi olla erilaista kuin muiden yritysten. Tästä syystä tutkimuskohteen aihe on mielenkiintoinen. Lisäksi asiakkaiden motiivien tutkiminen tässä liiketoimintaympäristössä on tärkeää. Siksi tutkielmassa otetaan huomioon asiakkaiden motiivi ostaa yrityksen tuote tai palvelu.

Tässä tutkielmassa käsitellään yhtä ammattiuurheiluorganisaatiota nimeltään Jokerit.

Kohderyhmänä ovat Jokereiden kausikorttiasiakkaat, koska he yleisesti ottaen ovat sitoutuneimpia asiakkaita. Muut asiakkaat, kuten yksittäisen lipun ostaneet, ostavat



palvelun harvemmin. Lisäksi on mahdollista, että kausikorttilaiset houkuttelevat mukaansa ystäviä, tuttavien tai kollegoita mukaan otteluihin.

Aiemmat tutkimukset Jokereista ovat keskittyneet lähinnä yrityksen kannattavuuteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Muun muassa Viitanen (2016) on tutkinut yrityksen myyntiä ottelutapahtumissa. Myynnin suuruuteen vaikuttaviksi tekijöiksi hän on luokitellut joukkueen vastustajan, joukkueen menestymisen ja ottelun ajankohdan. Samankaltaisia luokituksia on tehty myös monissa ulkomaisissa tutkimuksissa (Jones 1984; Paul 2003; Meehan, Nelson & Richardson 2007; Hogan, Massey & Massey 2013). Lähdesmäki (2014) keskittyi sen sijaan tutkimaan kotimaisten Liiga-organisaatioiden kannattavuutta ja vakavaraisuutta. Myös Jokerit oli tällöin tarkastelussa mukana.

Kuten aiemmin mainittu, tässä tutkimuksessa keskitytään Jokereiden asiakkaisiin ja heidän kannattavuuteensa. Lisäksi huomioon otetaan eri asiakasryhmien motivaatiotekijät. Vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin tehty Jokereista, eikä samanlaista ole löytynyt muualtakaan. Motivaatiotekijöiden yhdistäminen kannattavuuden kanssa onkin mielenkiintoinen tapa tutkia asiakkaita. Tällaisen tutkimuksen tuloksista voi olla hyötyä yritykselle ja sen toimintojen kehittämiseksi.

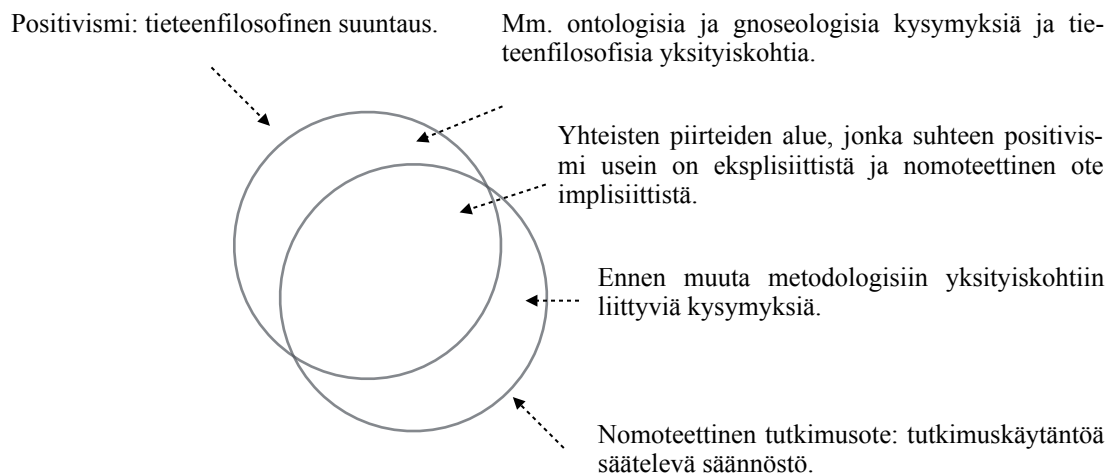
### **1.3 Tutkimusmetodologia**

“Yrityksen taloustiede eli liiketaloustiede on yhteiskuntatiede, joka on keskittynyt yrityselämän tieteelliseen tutkimukseen” (Neilimo ja Näsi 1980, 2). Liiketaloustieteissä voidaan keskittyä yksittäisen yrityksen näkökulmaan ja sen taloudellisten seikkojen tutkimiseen. Neilimo ja Näsi (1980, 2-3) luonnehtivat nykyistä yrityksen taloustiedettä selvästi väljemmäksi. Heidän mukaan taloudellisten seikkojen tutkimista ei korosteta, sisäistä näkökulmaa ei enää painoteta niin paljon ja lisäksi tutkimuskohteena voi olla myös jokin muu kuin yritys. Voidaan siis tutkia esimerkiksi yrityksen asiakkaita.

Yrityksen taloustieteen tutkimusotteita voivat olla käsiteanalyttinen, nomoteettinen, päätöksentekometodologinen ja toiminta-analyttinen. Käsiteanalyttinen tutkimusote pyrkii luomaan uusia käsitteitä ilman sen laajempaa empiiristä materiaalia. Päätöksentekometodologinen tutkimusote ei tähtää empiiripohjaisiin yleisiin lainominaisuuksiin ja tiedon muodostajana toimii järki. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen tarkoituksena on puolestaan ymmärtäminen, jonka taustana ovat muun muassa teologinen selittäminen ja hermeneutiikka. (Neilimo & Näsi 1980, 31-35.)

Positivismia voidaan pitää tieteenfilosofian suuntauksena. Sen ydinkäsitteitä ovat objektiivisuus, luonnontieteenomaisuus, kausaalisuus, selittäminen, verifioitavuus, atomismi, analyttisyys, empiiripohjaisuus, aistihavainnoitavuus, tutkijan neutraalisuus, maailman ulkoisuus tutkijaan nähden ja operationalisointi. Nomoteettiseksi tutkimusotteeksi kutsutaan yrityksen taloustieteessä esiintyviä positivistisia ajatuksia, jotka korostavat empirismää. (Neilimo ja Näsi 1980, 63.) Kuviossa 1 on kuvattu positivismin ja nomoteettisen tutkimusotteen välinen suhde. Positivismi käsittelee muun muassa yrityksen todellisuuden olemassa oloa ja luonnetta, jota ei nomoteettisessa tutkimusotteessa näy. Edellä mainittuja positivismin ydinkäsitteitä on esillä myös nomoteettisessa tutkimuksessa. Erona on kuitenkin se, että positivismi on eksplisiittistä ja nomoteettinen tutkimus on implisiittistä. Eksplisiittinen tarkoittaa täsmällistä ja selvästi ilmaistua. Implisiittinen on puolestaan väljää ja jostakin pääteltävissä olevaa. Lisäksi nomoteettisessa tutkimuksessa esiintyy sellaisia alueita, jotka eivät sisälly positivismiin. Nämä alueet ovat metodologian aluetta. Sääntöjä ja metodeja on muodostettu operationalisointia, yhteiskunnallisten ilmiöiden mittaamista, tiedon hankintatapoja ja tiedon eri asteisia käsittelytapoja varten. (Neilimo & Näsi 1980, 64.)

Tämä tutkimus on tehty lähinnä nomoteettisella tutkimusotteella. Nomoteettinen tutkimusote pohjautuu paljon positivistiseen tutkimukseen (Neilimo & Näsi 1980, 4). Tutkimusote on ollut suosittu laskentatoimen piirissä (Neilimo & Näsi 1980, 47). Se on vielä nykyäänkin paljon käytetty tutkimusote laskentatoimen tutkimuksissa (Kihn & Näsi 2010, 76; 2011, 81; 2017, 142). Lisäksi tämä tutkimus on hypoteettisdeduktiivinen,



Kuvio 1 Positivismin ja nomoteettisen tutkimusotteen välisestä suhteesta (muokattu Neilimo ja Näsi 1980, 65).

jossa on laaja käsitteellinen osuus ja hypoteesien sekä empiiristen tulosten vastakkainasettelua (Neilimo & Näsi 1980, 70). Nomoteettinen tutkimusote sopii tähän tutkimukseen siksi, että sen tehtävänä on selittää ilmiöitä, siinä on laaja empiirinen aineisto ja tutkimustulokset tulevat koostumaan lainomaisuuksista. Tutkimusotteesta voidaan löytää seitsemän eri piirrettä, jotka Neilimo ja Näsi (1980, 45) ovat esittäneet:

1. Pyrkii selittämään ja vastaamaan kysymykseen miksi, mikä useimmiten ilmenee lainomaisuuksien esittämisenä.
2. Tutkimukseen sisältyy käsitteellinen vaihe.
3. Tutkimukseen sisältyy empiirinen vaihe, jonka merkitys on tutkimukselle olennainen.
4. Tutkimukseen sisältyy todisteluvaihe, jolloin käsitteellinen ja empiirinen tulos ovat vastakkain.
5. Tutkija pyrkii pysymään neutraalissa roolissa.
6. Tutkija selvittää kohteen käyttäytymistä. Tutkimuskohteena ovat harvoin arvot ja normit.
7. Objektiivisuuden ja intersubjektiivisuuden turvaamiseksi on runsaasti operationalisointia ja tiedon hankkimista ja käsittelyä koskevia sääntöjä ja menetelmiä.

Perinteisiä tutkimusstrategioita ovat kokeellinen, survey- ja tapaustutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa olosuhteita on muunneltu ja näyte analysoidaan koejärjestelyjen valossa. Survey-tutkimuksessa otos kerätään tietystä ihmisjoukosta tavallisesti kyselylomaketta käyttäen. Saadun aineiston perusteella pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä. Tapaustutkimus on yksityiskohtaista tutkimusta yksittäisestä tapauksesta. Siinä aineisto kerätään havainnoinnin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 130-131.) Tämän tutkielman strategia on Survey-tutkimus. Tämä tutkimusstrategia on valittu siksi, että tutkimuksessa on tarkoitus kuvata asiakkaita ja heidän motivaatiotaan sekä kannattavuuttaan. Tutkimuksen otos tulee olemaan suuri, minkä vuoksi Survey-tutkimus sopii hyvin aineiston keräämiseen. Survey-tutkimuksen tarkoitusta voi luonnehtia kuvailevaksi, jossa tarkoituksena on esittää tarkat kuvaukset ilmiöstä ja sen piirteistä (Hirsjärvi ym. 2008, 134-135).

Tutkimus voidaan luokitella kvantitatiiviseksi ja/tai kvalitatiiviseksi. Näitä suuntauksia voidaan pitää toisiaan täydentävinä ja niitä voidaan käyttää rinnakkain. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää kvantitatiivisen esikokeena. Tutkimusstrategiaa pohdittaessa on tärkeää tunnistaa pyrkiikö tutkimus kuvailemaan vai selittämään. Toiseksi pyrkiikö tutkimus kuvailemaan luonnollisesti tapahtuvaa ilmiötä vai tarvitseeko sitä kontrolloida. Lisäksi täytyy pohtia sijoittuuko tutkimus menneisyyteen vai tutkiiko se nykyaikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 131-134.) Tämä tutkielma on lähimenneisyyteen sijoittuva kvantitatiivinen tutkimus, jossa pyritään kuvailemaan luonnollisesti tapahtuvaa ilmiötä ilman kontrollia. Tästä tutkimuksesta tekee kvantitatiivisen se, että siinä tehdään johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista, esitetään hypoteesit ja tutkittavista henkilöistä määritetään perusjoukko sekä otetaan otos (Hirsjärvi & Sajavaara 2008, 135-136). Kvantitatiivinen menetelmä sopii tähän tutkimukseen, koska aineisto on tarkoitus saada tilastollisesti käsiteltävään muotoon.

Kvantitatiivisen tutkimuksen alkujuuret nähdään luonnontieteissä ja taustalla on niin sanottu realistinen ontologia, minkä mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Yleensä kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään asioita ja testaamaan hypoteeseja. Tässä tapauksessa, koska kyseessä on survey-tutkimus, pyritään

kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2008, 130-136.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa määrällisistä asioista saadaan tarkkaa tietoa. Se voi kuitenkin antaa vajavaisen kuvan tutkimuskohteesta. Tämä johtuu siitä, että se keskittyy tärkeiksi miellettyihin asioihin. Kvantitatiivisin menetelmin saadaan yleensä tutkimustuloksia, mutta se edellyttää tulosten ymmärtämistä ja oikeaa tulkintaa. Siksi tutkijan on tunnettava tutkimuskohteensa laajemmin kuin käytetyn aineiston kuvauksen verran. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002, 20-22.)

Tutkimuksessa testataan asetettuja hypoteeseja. Hypoteesien lajeja voi olla kahdenlaisia, suuntaa osoittava hypoteesi ja niin sanottu nolla-hypoteesi. Suuntaa osoittava hypoteesi esittää riippuvuutta ilmiöiden välillä. Nolla-hypoteesi on sen sijaan tilastollinen hypoteesi, joka tutkii sitä, esiintyykö tutkittavien välillä eroja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 155.) Tämän tutkimuksen hypoteesit ovat suuntaa osoittavia, mutta niitä tullaan tilastollisesti testaamaan nollahypoteesien avulla.

## 1.4 Tutkimuksen kulku

Tutkielman rakenne muodostuu teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen aiheen taustoja, tavoitteita ja rajoituksia sekä metodologisia valintoja. Aiheen taustojen lisäksi selvitetään aiheenvalinnan motiiveja ja tärkeyttä. Luvussa on esitetty myös tutkimusmenetelmät ja niiden peruseriaatteet. Lisäksi rajoituksia ja metodologisia valintoja on perusteltu.

Toisessa luvussa esitellään teoreettinen viitekehys aiemman kirjallisuuden pohjalta. Aluksi selvitetään yleisesti yrityksen toimintaedellytyksiä ja kannattavuutta sekä asiakkaan tärkeyttä yritykselle. Toinen osa luvusta käsittelee ammattiurheiluorganisaation rakennetta ja siihen liittyvien ottelutapahtumien kysyntää. Seuraavassa osassa käydään läpi urheiluorganisaation asiakkaan motivaatiotekijöitä. Luvun lopussa käsitellään asiakaslaskentatoimea, asiakaskannattavuusanalyysia ja asiakasryhmien kannattavuusana-

lyysia sekä tehdään yhteenveto tutkimuksen teoriasta. Toisessa luvussa johdetaan myös hypoteesit.

Kolmas ja neljäs luku muodostavat tutkimuksen empiirisen osuuden. Kolmannen luvun alussa esitellään kohdeyrityksen toimintaympäristö ja sitten itse kohdeyritys. Seuraavaksi käydään läpi empiirisen aineiston kerääminen ja siihen liittyvät rajaukset. Tämän jälkeen tarkastellaan valittuja tutkimusmenetelmiä. Luvun lopussa määritetään hypoteesien tutkimukseen käytettävät analyysit ja niiden muuttujat. Neljännessä luvussa keskitytään aineiston keskeisimpiin tuloksiin ja käydään läpi analyysien tulokset.

Tutkimuksen viidennessä ja viimeisessä luvussa vedetään tulokset yhteen ja esitetään johtopäätökset. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen rajoitteita validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista. Luvun lopussa selvitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN OSUUS

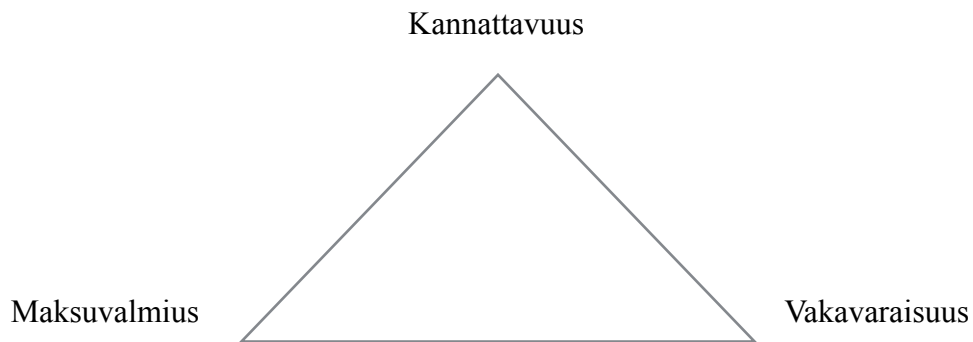
### 2.1 Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset

Yrityksen liiketoiminnan pitkän ajan tavoitteena on toimia kannattavasti. Myös omistajat odottavat tuottoa sijoitukselle. Jokaisella yrityksellä on jokin toiminta-ajatus, joka määrittelee yrityksen olemassaolon tarkoituksen. Taloudellinen perusidea on uhrata menoja tulojen tuottamiseksi (Laitinen 1989, 20). Se tarkoittaa suoritteiden aikaansaamista eli tuotteen tai palvelun tarjoamista asiakkaille (Alhola & Lauslahti 2002, 10-19). Suoritteiden aikaansaamiseksi on hankittava tuotannontekijöitä. Tähän tuotantotoimintaan sisältyy muutakin kuin valmistus. Siihen kuuluvat lisäksi muun muassa osto-, myynti- ja markkinointitoiminnot. (Riistama & Jyrkkiö 1987, 20-21.) Tuloa yritys saa suoritteiden myynnistä eli määritelmällisesti tulo on myynnistä aiheutuva rahamäärä (Laitinen 1989, 20).

Yrityksen tuotantotoiminnasta saatavien tulojen on oltava vähintään suuremmat kuin sen aiheuttamat menot. Toiminnan jatkuvuus edellyttää sitä, että yritys pystyy suoriutumaan maksuista. Sen tulee pyrkiä taloudelliseen toimintaan, jossa tuoton osuus on suurempi kuin kustannuksen. Taloudellinen toiminta luo pohjan kannattavalle toiminnalle. Siitä huolimatta ilman myyntiä yritys ei ole kannattava, vaikka toiminta olisi muuten taloudellista. (Riistama & Jyrkkiö 1987, 28-29.) Kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta on perinteisesti pidetty yrityksen taloudellisen menestymisen tekijöinä (Laitinen 1989, 189). Kaikki edellä mainitut tekijät ovat tärkeitä ja niihin on kiinnitettävä huomiota. Laitisen (1989, 189-190) mukaan liian yksipuolinen tarkastelu voi olla vaarallista yrityksen toiminnalle. Kuvio 2 havainnollistaa tekijöiden keskinäisen yhteyden.

Maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat tärkeitä tekijöitä menestymisen kannalta kannattavuuden ohessa. Erityisesti rahoittajat ovat kiinnostuneita yrityksen maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta (Laitinen 1989, 189). Yrityksen maksuvalmius on kunnossa, jos se

pystyy suoriutumaan lyhytaikaisista maksusitoumuksistaan (Kallunki & Kytönen 2007, 84; Kallunki 2014, 123). Voidaan puhua myös yrityksen likviditeetistä. Likviditeetin ollessa riittävällä tasolla yrityksellä on tarpeeksi kassareservejä tai muuta likvidiä omaisuutta maksuvelvoitteiden hoitamiseksi (Kallunki & Kytönen 2007, 84; Kallunki 2014, 123). Kallunki ja Kytönen (2007, 84) sekä Kallunki (2014, 123) mainitsevat maksuvalmiuden riittävyyden vähentävän kalliin lyhytaikaisen lisärahoituksen ottamista. Sen sijaan maksuvalmiuden riittämättömyys voi heidän mukaan aiheuttaa maksujen viivästyskorkokuluja. Yrityksen on hyvä ottaa huomioon myös liian korkean maksuvalmiuden. Tällöin kassareservit sitovat omaisuutta ja sen tuotto on huonoa (Kallunki & Kytönen 2007, 84; Kallunki 2014, 123).



Kuvio 2 Taloudelliset menestymisen tekijät (muokattu Laitinen 1989, 190).

Yrityksen vakavaraisuutta voidaan kuvata omavaraisuusasteella. Mitä vähemmän velkaa sillä on, sitä omavaraisempi eli vakavaraisempi se on. Kallunkin ja Kytösen (2007, 80) mukaan yritys pystyy selviytymään sitä paremmin vieraan pääoman korkomaksuista, mitä vakavaraisempi se on. Mikäli yrityksellä on heikko vakavaraisuus, se merkitsee suurta vieraan pääoman määrää ja suuria korkomaksuja. Vakavaraisuutta voidaan kuvata yrityksen pitkän aikavälin ominaisuutena (Kallunki & Kytönen 2007, 80; Kallunki 2014, 115). Maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden on oltava tasapainossa, jotta yrityksen toiminta voisi jatkua. Siitä huolimatta, että yrityksen toiminta on kannattavaa, voi maksuvalmiuden tai vakavaraisuuden romahtaminen pysäyttää toiminnan kokonaan.



Toisaalta kannattamaton yritys ei selviä pitkään, vaikka maksuvalmius ja vakavaraisuus olisivat kunnossa. (Laitinen 1989, 189.)

### **2.1.1 Yrityksen kannattavuus**

Yrityksen kannattavuus voidaan liittää yrityksen kykyyn organisoida toimintansa siten, että se pystyy myyntituloilla kattamaan menot, voitonjakomaksut ja lainanlyhennykset (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 19). Pitkällä aikavälillä yrityksen on oltava kannattava, jotta se pystyy toimimaan. Laitinen (1989, 189) korostaa, että yrityksen kannattavuus on toiminnan perusedellytys. Lisäksi hänen mukaansa yrityksessä kaikkien tulisi olla kiinnostuneita kannattavuudesta, mutta erityisesti sen johdon ja omistajien. Kannattavuuden määritelmänä voidaan yleisesti pitää yrityksen kykyä tuottaa uhraamista menoista tuloja. On oleellista huomioida myös, kuinka nopeasti yrityksen uhraamat menot tuottavat tuloja. (Laitinen 1989, 190-191.)

Yrityksen tulojen ja menojen määrät vaihtelevat eri aikaväleillä investointien ja suhdannevaihteluiden mukaan (Kallunki & Kytönen 2007, 74; Kallunki 2014, 82). Kannattavuutta kannattaa mitata siis pitkällä aikavälillä. Lyhyen aikavälin kannattamattomuus voi johtua esimerkiksi suurista investointikustannuksista, jotka myöhemmin muuttuvat tuloiksi. Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata jakamalla tilikauden tuotot yritystoiminnan sitoman pääoman määrällä (Kallunki & Kytönen 2007, 74; Kallunki 2014, 86).

Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata myös tuote- ja asiakaskohtaisesti. Yleensä laskentajärjestelmät yrityksissä ovat tuotekohtaisia (Grönroos 2009, 200). Teollisuusyrityksen on helpompi laskea ja määrittää tuotekohtaiset kannattavuudet. Palveluyritykselle tällainen on vaikeampaa, koska palveluyksikköä on vaikeampi määrittää ja mitata (Grönroos 2009, 200). Niin teollisuus- kuin palveluyrityksen on vaikeampi laskea asiakaskohtainen kannattavuus. Tämä johtuu siitä, että tiedot asiakkaiden tuotoista ja kustannuksista voivat olla puutteellisia (Grönroos 2009, 200-201).

### **2.1.2 Yrityksen asiakkaat**

Asiakkaat ovat elintärkeä sidosryhmä yritykselle. Tästä johtuen yrityksen on pyrittävä tarjoamaan asiakkaalle laatua, sillä se vaikuttaa myönteisesti yrityksen voittoihin (Grönroos 2009, 200). Yrityksen asiakkaat ostavat yrityksen tuotetta tai palvelua. Kuten jo aiemmin tuli ilmi, tuotteen tai palvelun valmistaminen, myynti ja markkinointi aiheuttavat kustannuksia yritykselle. Näiden kustannusten perusteella yrityksen johto pyrkii hinnoittelemaan tuotteensa tai palvelunsa (Horngren, Bhimani, Datar & Foster 2005, 377). Hinnoittelua voi kohdentaa myös tietyille asiakasryhmille. Horngrenin ja ym. (2005, 393) mukaan yrityksen johdon tulisi varmistaa, että asiakkaat edistävät kannattavuutta siinä määrin mitä yritys heitä huomioi. Yrityksen tulisi tietää kuinka kannattavia asiakkaat ovat ja osata myös kohdistaa myynti ja markkinointi oikeassa suhteessa asiakkaisiin.

Markkinoinnilla yritys pyrkii houkuttelemaan uusia asiakkaita ja saada vanhat asiakkaat pysymään. Lisäksi asiakkaisiin voidaan liittää muitakin kustannuksia kuin markkinointi. Näitä voivat olla myynti- ja jakelu-, tuki- ja palvelu- sekä yrityksen johdon ja hallinnon kustannukset. Yritykselle asiakkaasta aiheutuneita kustannuksia on saatava katettua. Se toteutuu, kun asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Asiakkaista saatuja tuloja kutsutaan omaisuuserien sisäänvirtaukseksi. (Horngren ym. 2005, 393-394.) Asiakas on sitä kannattavampi, mitä vähemmän kustannuksia ja enemmän tuloa tuottaa yritykselle. Monet asiakkaista voivat olla lyhyellä aikavälillä kannattavia, mutta yrityksen täytyy myös huomioida pitkän aikavälin kannattavuus.

## **2.2 Ammattiurheiluorganisaatio**

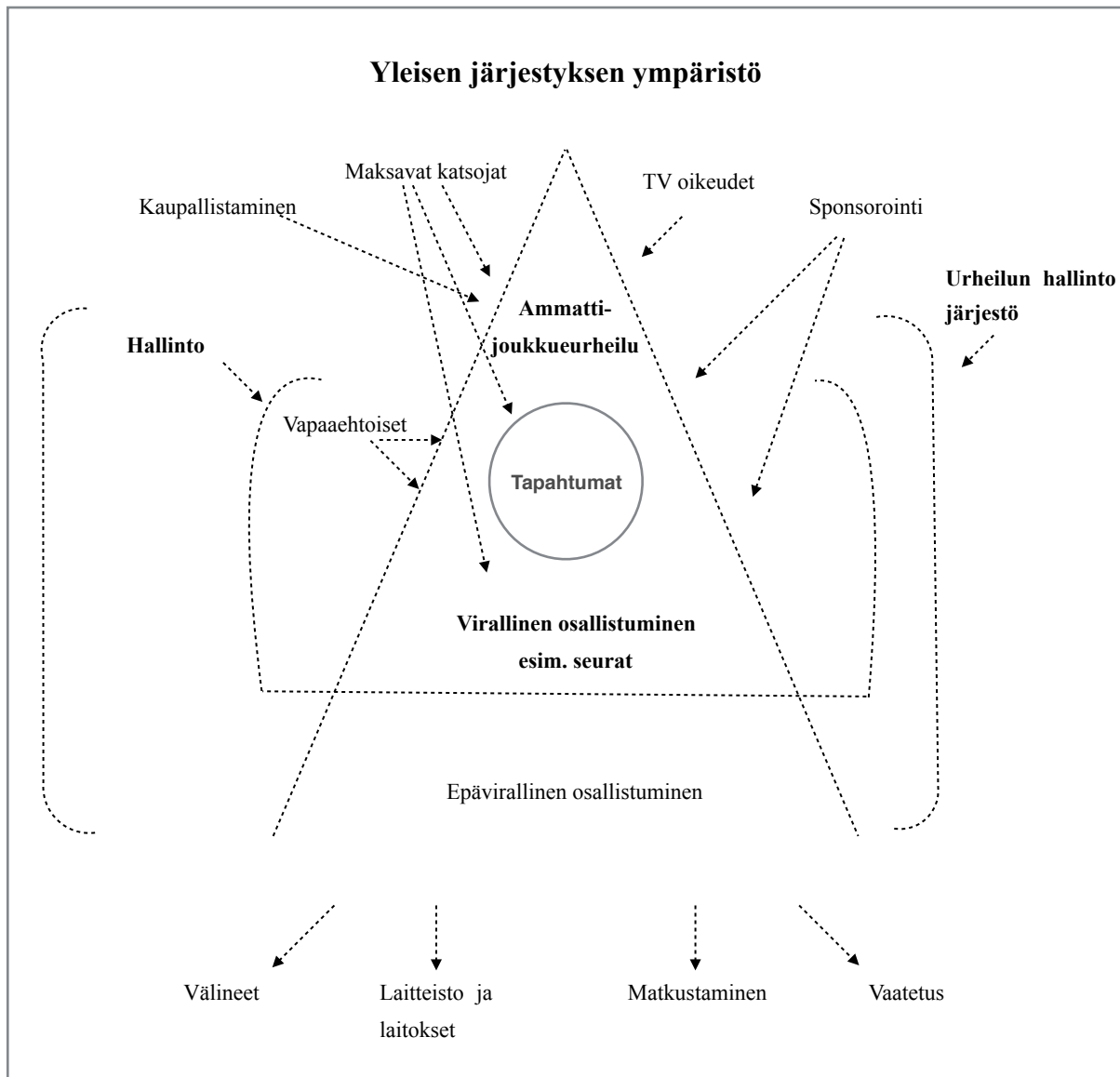
Ammattiurheiluorganisaatio on monissa asioissa kuin mikä tahansa tuotetta tai palvelua tuottava yritys. Tällaisten organisaatioiden tuotteena ovat kuitenkin ottelutapahtumat.

Ottelut rakentuvat muun muassa seuraavista tekijöistä: Pelaajat, joukkueenjohto, areena ja sen henkilökunta, sekä toinen joukkue. (Rottenberg 1956, 255.) Urheiluorganisaatio ei siis pysty tuottamaan ottelutapahtumaa yksin, vaan se on kahden organisaation monimutkainen tuote. Organisaatio myy lippuja ottelutapahtumaan ja se tarjoaa palveluja tapahtuman aikana. Lisäksi organisaatio myy ottelutapahtuman oikeudet myös televisioon. (Neale 1964, 2-3.)

### **2.2.1 Taloudellinen rakenne**

Ammattiurheiluorganisaatioon vaikuttavat erilaiset taloudelliset ja poliittiset tekijät. Tämä on esitetty kuviossa 3 (Downward, Dawson & Dejonghe 2011, 38). Iso kolmio kuvastaa kuviossa urheilulajia, jonka kärjessä on ammattijoukkueurheilu. Mitä alemmaksi kolmiota mennään, sitä enemmän laji koskettaa eri ihmisiä, kannattajia ja harrastajia. Kolmion alapäässä ovat virallinen ja epävirallinen osallistuminen. Virallinen osallistuminen tarkoittaa virallisia urheiluseuroja, urheilukouluja ja heidän järjestämiään tapahtumia. Epävirallinen osallistuminen tarkoittaa puolestaan ihmisten omia harrastepohjaisia tapahtumia. Tällaiset tapahtumat ovat jo kaukana ammattiurheilusta ja sille on vaikea määrittää rajoja, minkä vuoksi kolmiosta puuttuu pohja. Tapahtumat ovat keskiössä ammattiurheilussa. Urheilutapahtumissa urheilijat ja joukkueet kilpailevat toisiaan vastaan. (Downward ym. 2011, 38-39.)

Ammattiurheiluorganisaation ja sen tapahtumien rahoitus muodostuu tuotteiden kaupallistamisesta, maksavien katsojien lipputuloista, TV- oikeuksista ja sponsoroinnista. Lisäksi lajin parissa on monesti vapaaehtoisia, jotka antavat seuroille ilmaista työtä. Rahoitusta seurat tarvitsevat toimintansa ylläpitämiseen. Seurat maksavat pelaajille, valmentajille sekä muulle henkilöstölle palkkaa. Lisäksi kuluja aiheuttavat välineiden hankinta, laitteistojen ja laitosten ylläpito tai vuokraus, joukkueen matkustaminen ja vaateetus. (Downward ym. 2011, 39-40.)



Kuvio 3 Urheilun taloudellinen rakenne (suomennettu Downward ym. 2011, 38).

Ammattiuurheiluseura on osa muuta yhteiskuntaa ja siihen vaikuttavat myös yleiset, sekä kansainväliset säännöt ja lait. Tämän lisäksi urheilun sääntöjä voidaan määritellä paikallisesti urheilun hallintojärjestön toimesta. Urheilulajilla voi olla lisäksi oma hallintoelin, joka määrittää seuroille urheiluun liittyvät määräykset ja säännöt. Yhteen seuraan voi siis vaikuttaa niin kansainväliset säännöt kuin paikallisetkin. (Downward ym. 2011, 40.)

Tulon tuottaminen ammattiuurheiluorganisaatiossa vaatii sen, että kaikki liigan organisaatiot tekevät yhteistyötä (Jones 1969, 2). Voidaan sanoa, että urheiluorganisaatiot

eivät pelkästään tuota ottelutapahtumia, vaan muodostavat yhdessä liigan tai mestaruussarjan (Neale 1964, 4). Liigan muodostavat joukkueet hyötyvät sen tasaisuudesta ja kilpailullisuudesta, joka tuo mielenkiintoa ottelutapahtumiin ja sitä kautta lisää katsojia. Myös media kiinnittää huomiota ammattiuurheiluorganisaatioihin ja mestaruussarjaan kertomalla uutisia ottelutapahtumista ja julkaisemalla niiden tuloksia. Tämä antaa ylimääräistä mainosta koko liigalle. Lisäksi otteluiden tasaisuus ja kilpailullisuus hyödyttää organisaatioita taloudellisesti (Neale 1964, 3-4).

Joukkueurheilun kysynnän yksi suurimmista tekijöistä on tuloksen epävarmuus (Jones 1984, 63). Liian varmat ottelutulokset eivät kiinnosta katsojia. El-Hodirin ja Quirkin (1971, 1306) mukaan joukkue, jonka todennäköisyys voittoon on suuri, kärsii myös taloudellista tappiota. Tällöin ottelutapahtumat eivät kiinnosta ihmisiä niin paljon ja lipputulot pienenevät. Jones (1984, 63) mainitsee, että joukkueiden ei kannata ainoastaan tavoitella voittamista. Hänen mukaansa joukkueiden kannattaa sen lisäksi kehittää muitakin strategioita, jotka vaikuttavat kysyntään. Mikäli nämä strategiat eivät toimi, täytyy joukkueiden tehdä rakennemuutoksia organisaatioon (Jones 1984, 63).

### **2.2.2 Ammattiuurheiluorganisaation asiakkaat**

Menestyneimmät ammattiuurheiluorganisaatiot ovat ne, jotka ymmärtävät urheilun kuluttajia parhaiten (Westerbeek & Smith 2003, 52). Monet urheiluorganisaatiot voivat olla menestyksekkäitä urheilupuolella. Täytyy kuitenkin muistaa, että myös urheilua kulutetaan. Urheilun kuluttajat voidaan ymmärtää asiakkaina, jotka ostavat organisaation tuotteita tai palveluita.

Urheiluorganisaation asiakkaita voidaan kutsua myös faneiksi. Kirjallisuudessa käytetään paljon termiä fani. Termi fani ei kuitenkaan tarkoita niin sanottua fanaattista urheilun seuraajaa (Viitanen 2016, 33). Fanien motivaation ja käytöksen ymmärtäminen on luultavasti tärkein tekijä urheiluorganisaation menestymisen kannalta (Westerbeek & Smith 2003, 58). Myös urheiluorganisaatiossa asiakkaat koetaan tärkeimmäksi sidos-

ryhmäksi. Asiakkailla on erilaisia motivaatioita ostaa urheiluorganisaation tarjoamia tuotteita tai palveluita. Motivaatioon vaikuttavat tekijät voivat liittyä hintoihin, tulotason tai kilpailulliseen tasapainoon. Lisäksi mukaan voidaan laskea viihdearvo, mainoskampanjat, tapahtuman laatu, pelin viehättävyys ja samaistumisen tunne. (Westerbeek & Smith 2003, 58-59.)

### **2.2.3 Ammattiurheiluorganisaation asiakkaiden motivaatio**

Monet ihmisistä seuraavat urheilua, toiset aktiivisemmin kuin toiset. Nykyään urheilutapahtumia voi seurata televisiosta, Internetin välityksellä tai paikan päällä. Suomessa urheilulajeista kiinnostavimpana pidetään jääkiekkoa (Sponsor navigator tutkimus 2015).

Asiakkaiden motivaatioon ja haluun ostaa tuote tai palvelu voivat vaikuttaa monet asiat. Ammattijoukkueurheilussa päätuotteena ovat ottelutapahtumat. Tällaisissa tapahtumissa kysynnän ennustaminen voi olla vaikeaa. Urheilutapahtumiin osallistumista voidaan pitää erittäin vaihtelevana (Westerbeek & Smith 2003, 59). Westerbeek ja Smith (2003, 59) pohtivat asiakkaiden motivaatiota kolmen kysymyksen avulla:

1. Missä olosuhteissa asiakas katsoo urheilutapahtuman paikan päältä tai televisiosta vai päättääkö hän tehdä jotain muuta?
2. Mitkä asiat vaikuttavat urheilun seuraamisen määrään eli kuinka sitoutunut hän on ja missä tapauksessa sitoutuminen voi hävitä?
3. Miksi jotkut asiakkaat kiintyvät tiettyyn pelaajaan tai joukkueeseen, kun taas toiset eivät, vaikka seuraavat pelejä säännöllisesti?

Ammattiurheiluorganisaation kannalta kysymykset ovat erittäin olennaisia. Päädytään taas siihen, että omat asiakkaat tulisi tuntea todella hyvin. Asiakkaita voi olla monenlaisia. Westerbeekin ja Smithin (2003, 59) mukaan osa ihmisistä ei halua seurata urheilua ollenkaan. Toiset voivat olla kiinnostuneita, mutta osallistuvat tapahtumiin sil-

loin tällöin. Kolmas ryhmä koostuu säännöllisesti käyvistä ihmisistä, jotka nauttivat tapahtumasta. Neljäntenä ryhmänä he näkevät sellaiset fanit, joiden kiinnostus joukkueita kohtaan on todella suurta. Urheilulajit, joukkueet ja urheilijat kiinnostavat jokaista asiakasta eri syystä. Heillä on erilaisia motivaatioita seurata esimerkiksi juuri tiettyä joukkueita ja käydä katsomassa otteluita paikan päällä. Muun muassa Wann (1995, 377-378) on jakanut nämä motivaatiot kahdeksaan eri tekijään. Hänellä ne ovat eustressi, itsetuntohyödyt, irtiotto arjesta, viihdearvo, taloudelliset tekijät, pelin viehättävyys, ryhmään kuulumisen ja perhetarpeet. Myös Wiid ja Cant (2015, 387-389) ovat kategorisoineet fanien motivaation. Heillä on samantyyppinen lista kuin Wannilla, mutta pelin viehättävyyden kategoria puuttuu.

Smith (1988, 57-60) on jakanut motivaatiot vain kolmeen eri kategoriaan: sosiaalisuus, irtiotto sekä jännitys, ja pelin viehättävyys. Sosiaalisuuden kategoriaan voidaan laskea kuuluvan Wannin (1995), Wiidin ja Cantin (2015) kategorioista ryhmään kuulumisen, perhetarpeet ja itsetuntohyödyt. Irtiotto ja jännitys - kategorioihin voidaan liittää eustressi, irtiotto arjesta ja viihdearvo. Lopuksi pelin viihdyttävyyteen voidaan yhdistää taloudelliset tekijät ja pelin viehättävyys. Myös Westerbeek ja Smith (2003, 61-63) ovat kategorisoineet motivaatiotekijät.

Westerbeekillä ja Smithillä (2003, 61) yksi motivaatiotekijöistä on irtiotto. He määrittelevät sen samalla tavoin kuin Wann (1995). Asiakkaat kaipaavat arjen rutiinien vastapainoksi jännitystä ja mahdollisuutta päästä pois kontrolloidusta ympäristöstä. Heidän toinen motivaationsa kategorioista on yhteisöllisyys. Se on sosiaalista kanssakäymistä sellaisten ihmisten kanssa, joilla on samoja mielenkiinnonkohteita. Ihmisille on tärkeää samaistua muiden kanssa tiettyyn urheilulajiin, joukkueeseen ja pelaajaan. Myös otteluiden väliset spekulatiot ja median seuraaminen luovat yhteisöllisyyttä. Ennenkaikkea yhteisöllisyys korostuu, kun oma joukkue voittaa. Tällöin ihmisille syntyy tunne, että on osa jotain suurempaa. (Westerbeek & Smith 2003, 61.)

Kolmantena motivaationa Westerbeek ja Smith (2003, 62) mainitsevat rituaalit. Urheilujoukkueet ja -tapahtumat sisältävät aina omat niin kutsutut rituaalit. Joukkueilla on omat

värinsä, maalilaulunsa, logonsa ja tunnuslauseensa. Ihmiset löytävät näistä itselleen merkityksiä. Neljäs motivaatiokategoria on yksilöllisyys. Ihmiset osallistuvat muiden kanssa joukkueen tapahtumiin, mutta samalla kokevat saavuttavansa jotain suurempaa. Mitä paremmin joukkue menestyy, sitä paremmaksi ihminen tuntee myös itsensä. Huomattavaa on, että ihmisten kulutus kasvaa, mitä paremmaksi he kokevat itsensä. (Westerbeek & Smith 2003, 62.) Cialdini ym. (1976, 374) tulivat tutkimuksessaan siihen tulokseen, että ihmiset näyttävät mielellään kiinnostuksensa menestyvää joukkuetta kohtaan.

Viihteellinen nautinto on viides motivaatiokategorioista. Ihmiset ovat valmiita kuluttamaan, mikäli tapahtuma tarjoaa erinomaisia suorituksia. Monelle ihmiselle on tärkeää, että urheilutapahtumat ovat elämyksellisiä ja niistä jää muistoja. Kuudes ja viimeinen motivaatio on viihdearvo. Joillekin ihmisistä urheilu on yksinkertaisesti viihdettä. (Westerbeek & Smith 2003, 62-63.) Ihmiset pääsevät kokemaan vaaran tunteen urheilutapahtumissa, mikä luo erilaista jännitystä kuin muut viihdemuodot (Koppet 1981, 22).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Wannin (1995) motivaatitekijöitä. Ensimmäinen (Wannin 1995) motivaatitekijä on eustressi, joka on positiivista stressiä. Sloanin (1989, 185-186) mukaan ihmiset hakevat eustressiä siksi, että eivät arjessa saa tarpeeksi jännitystä. Sen sijaan urheilu pystyy tarjoamaan ihmisille haasteita ja jännittäviä kokemuksia. Toinen motivaatioista muodostuu itsetunnon hyödyistä. Ihminen mielellään yhdistää itsensä johonkin hyvään, mikä nostattaa hänen itsetuntoaan (Cialdini, Borden, Throne, Walker, Freeman & Sloan 1976, 375). Urheilumaailmassa fanit saavat onnistumisen tunteita siitä, että heidän joukkueensa voittaa (Wann 1995, 377-378).

Kolmantena motivaatitekijänä Wann (1995, 378) mainitsee irtioton arjesta. Hän kuvailee arjen irtiottoa enemmän ajanviettona kuin jännitteen hakemisena. Smith (1988, 58) puolestaan kuvailee arkipäivää tylsänä rutiinina, josta ihminen pyrkii irtautumaan eri tavoin. Joillekin osallistuminen urheilutapahtumiin on arjen irtiotto, jolla pyritään saamaan täyttymyksen ja vapauden tunnetiloja (Smith 1988, 58). Toisaalta katsojat ja fanit hakevat jännitystä ottelutapahtumista, joka on neljäs motivaatitekijä (Wann 1995,



378). Smithin (1988, 58) mukaan monet ihmiset nauttivat elämästä enemmän seuraamalla urheilua, koska se luo jännitystä. Jännitys syntyy ihmisten illuusiosta, jossa otelun tuloksen tärkeys luo vaaran tunteen onnistumisesta ja epäonnistumisesta. Se saa heidät tuntemaan olevansa mukana vaarallisessa tilanteessa. (Koppet 1981, 22-23.)

Viides mahdollinen motivaatio tulla seuraamaan urheilutapahtumaa on taloudellinen. Tällaiset katsojat nauttivat urheilun seuraamisesta, mutta useimmiten he ovat enemmän kiinnostuneita rahasta kuin tuloksista (Wann 1995, 378). Myös Guttmann (1986, 98) mainitsee vedonlyönnin olevan tärkeämpi asia osalle urheilukatsojista kuin itse suoritus tai tulos. Toisille katsojille taloudellisen hyödyn sijaan itse urheilutapahtumat ovat viehättäviä tapahtumia, joka luokitellaan kuudenneksi motivaatiotekijäksi (Wann 1995, 378). Urheilijoiden taitavuus suorituksissa voi antaa katsojalle euforisia tunteita (Smith 1988, 58).

Seitsemäs motivaatiotekijä on ryhmään kuuluvuus. Tällaiset katsojat haluavat säilyttää yhteyden ryhmään ja tuntea kuuluvansa yhteen muiden samanhenkisten kanssa. Kahdeksas ja viimeinen motiivi on halu viettää aikaa perheen kanssa. (Wann 1995, 378). Urheilutapahtumat antavat ihmisille mahdollisuuden tulla yhdessä seuraamaan tapahtumaa. Lisäksi tapahtumat tuovat yhteen samoista asioista kiinnostuneita ihmisiä ja varsinkin perheet sekä ystävät viihtyvät yhdessä tällaisissa tapahtumissa. (Smith 1988, 57.)

Aiemmissa tutkimuksissa motivaatiotekijöitä on tutkittu eri tavoin. Motivaatiotekijöitä on tutkittu eri urheilulajien kesken ja lisäksi on huomioitu sukupuolten väliset erot (Wann 1995, Wiid & Cant 2015). Ihmiset tahtovat osallistua urheilutapahtumiin siksi että se laukaisee stressiä, on irtiotto arjesta, tarjoaa mahdollisuuden viettää aikaa perheen kanssa ja on viihdyttävää (Wiid & Cant 2015, 396). Tämän vuoksi ammattiuurheiluorganisaation olisi erityisen tärkeää tuntea omat asiakkaansa. Wannin (1995, 389) tutkimuksen tulosten mukaan motivoivat tekijät seurata jääkiekkoa olivat eustressi, viihdearvo ja taloudellinen hyöty. Tutkimukseen osallistuneet ihmiset halusivat siis seurata jääkiekkoa, koska kokivat saavansa jännitystä ja viihdettä elämään seuratessaan ot-

teluita. Lisäksi taloudellinen hyöty eli vedonlyönti motivoi ihmisiä seuraamaan otteluita.

Wiid ja Cant (2015) käyttivät tutkimuksessaan samoja kahdeksaa motivaatiotekijää kuin Wann (1995). Heidän tutkimuksensa tulosten mukaan ihmisiä motivoi eniten viihdearvo, eustressi, itsetuntohyödyt, ryhmään kuuluminen ja pelin viehättävyys. Vähiten ihmisiä motivoi irtiotto arjesta, taloudelliset hyödyt ja perhetarpeet. Tutkimuksessa kohteena olivat rugbyn ja jalkapallon katsojat.

Luvussa aiemmin mainittujen motivaatiotekijöiden perusteella urheiluyrityksen asiakkaita voidaan yrittää kategorisoida. Aiemmissa tutkimuksissa urheilua seuraavia kategorisoitiin muun muassa sukupuolen mukaan, mutta tässä tutkimuksessa kategorisointi perustuu ostettuun palveluun (kausikorttityyppi). Hypoteesin 1 avulla testataan, onko asiakkaiden erilaisten motivaatiotekijöiden ja ostetun palvelun välillä (kausikorttityypin) havaittavissa eroja:

*H1: Asiakkaiden motivaatiotekijöiden ja ostetun palvelun välillä on mahdollista havaita eroja.*

## **2.3 Asiakaslaskentatoimi**

Asiakaslaskentatoimi on osa strategista johdon laskentatoimea (Horngren ym. 2005; Hoque 2003; Kihn & Näsi 2010). Strateginen johdon laskentatoimi pyrkii hyödyntämään laskentatoimen työkaluja strategian luomisessa tai sen onnistumisen analysoinnissa (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 310). Strategisessa johdon laskentatoimessa voidaan havaita piirteitä markkinoinnista ja johdon laskentatoimesta. Johdon laskentatoimi käsittelee mennyttä tietoa. Strategisessa johdon laskentatoimessa sen sijaan keskitytään yleensä tulevaisuuteen. (Suomala ym. 2011, 310-311.) Sen avulla yrityksellä on mahdollisuus tehdä päätöksiä useammasta ajanjaksosta (Horngren ym. 2005, 790). Ilman kunnollista kannattavuussuunnitelmaa yrityksen johdon on hankala arvioida

erilaisten strategioiden ja valintojen välillä (Simons 2000, 80). Strategisen johdon laskentatoimen yhtenä tehtävänä on tuottaa oikeanlaista informaatiota yrityksen asiakkailta ja tuoda se johdon käyttöön (Suomala ym. 2011, 311). Perinteinen laskentatoimi pyrkii mittaamaan asioita. Pelkästään mittaamalla esimerkiksi kannattavuutta se ei parane vaan täytyy osata tehdä oikeita päätöksiä ja toimenpiteitä (Suomala ym. 2011, 311). Siksi yrityksen johdon täytyy pyrkiä eri tavoin ymmärtämään mahdolliset strategiset kannattavuuden lähteet (Simons 2000, 110). Sen on myös ymmärrettävä asiakkaidensa olemassa olevat ja piilevät tarpeet, jotta se voisi palvella heitä paremmin (Horngren ym. 2005, 791).

Yrityksellä on monia sidosryhmiä, joista voidaan saada informaatiota. Sen tuotteita tai palvelua ostavat asiakkaat ovat yksi ryhmä. Tämä sidosryhmä voidaan luokitella yrityksen liiketoiminnassa tärkeimmäksi, mainitsee Hoque (2003, 124). Lisäksi hän huomauttaa, että vaativassa kilpailuympäristössä tyytyväiset asiakkaat voivat toimia parhaana puolustuskeinona. Asiakkaiden pitäminen tyytyväisenä voi olla kuitenkin suuri haaste. Tämän vuoksi yrityksen eri toimintojen täytyy tehdä yhteistyötä. Markkinoinnista vastaavalla osastolla on suuri rooli huolehtia asiakkaiden tyytyväisyydestä (Hoque 2003, 124). Sitä varten markkinoinnin osaajat tarvitsevat informaatiota asiakkaistaan. Eräät olennaisemmista tiedoista ovat asiakkaan ja asiakasryhmien kannattavuudet (Hoque 2003, 124). Siksi kannattavuuksien laskemiseen ja asiakkaiden arvioimiseen yritys tarvitsee hyvät laskentatoimen järjestelmät ja henkilöstön.

Yrityksellä voi sidosryhmien lisäksi olla monia erilaisia asiakkaita ja asiakasryhmiä. Ryhmien muodostamisella on etuja yritykselle, sillä se voi suunnata markkinoinnin paremmin eri ryhmille. Lisäksi on huomattu, että toiset asiakasryhmät kannattavat paremmin kuin toiset. Zeithamlin, Rustin ja Lemonin (2001, 120) mukaan tämä vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Lisäksi he ottavat esille sen, että yrityksen tulot ja kustannukset voidaan tarkasti määrittellä jokaiselle ryhmälle erikseen. Tällaisen jaottelun perusteella yritys pystyy määrittelemään sen, minkä arvoinen mikäkin ryhmä sille on.

Asiakaslaskentatoimi sisältää erilaisia toimintoja, jotka keskittyvät asiakkaisiin. Toimintoja ovat muun muassa asiakaskannattavuus analyysi, asiakasryhmien kannattavuus analyysi, asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi ja asiakkaan arvostus (Guilding & McManus 2002, 46; Lind & Strömsten 2006, 1258). Edellisten lisäksi asiakaslaskentatoimi sisältää asiakkaisiin liittyvän ulkoisen johdon laskentatoimen informaation käytön (Al-Mawali & Amoush 2013, 393-394).

Elinkaarianalyysi ottaa huomioon pidemmän aikavälin. Se motivoi seuraamaan asiakkaiden kannattavuutta monen vuoden ajalta. (Foster & Gupta 1994, 56.) Pitkän aikavälin tarkastelussa on mahdollista, että kannattamattomat asiakkaat muuttuvat kannattaviksi tai toisinpäin (Al-Mawali & Amoush 2013, 395). Kannattamattomille asiakkaalle voi kertyä aluksi paljon kustannuksia, mutta myöhemmin tulot kasvavat yli kustannusten. Elinkaarianalyysi ottaa huomioon myös kustannukset pitkällä aikavälillä. Osa kustannuksista voivat olla kuitenkin lyhytaikaisia ja osa jatkuvia (Al-Mawali & Amoush 2013, 395). Yrityksen johto pystyy vaikuttamaan näihin kustannuksiin pitkällä aikavälillä ja muuttamaan asiakassuhteen kannattavaksi sen sijaan, että luopuisi niistä kokonaan (Foster & Gupta 1994, 56). Kustannusten lisäksi täytyy huomioida ajan myötä muuttuvat asiakasmäärät ja asiakaspalvelun taso (Al-Mawali & Amoush 2013, 395).

Fosterin ja ym. (1996, 16) mukaan yritys voi arvostaa asiakkaitaan tärkeimpänä omaisuutenaan. Lisäksi he huomauttavat, että yrityksen pitäisi seurata asiakkaidensa arvon vaihtelua eri aikavälillä. Asiakkaan arvostuksessa ei ole kyse kannattavuudesta vaan tulovirroista, joita asiakkaalta odotetaan tulevaisuudessa (Lind & Strömsten 2006, 1258). Tämän perusteella voidaan ajatella, että mitä arvokkaampia asiakkaat ovat sitä arvokkaampi yritys on. Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan asiakaskannattavuus- ja asiakasryhmien kannattavuusanalyysiin.

### **2.3.1 Asiakaskannattavuusanalyysi**

Asiakaskannattavuusanalyysi on laajasti tunnettu johdon laskentatoimen kirjallisuudessa (Al-Mawali & Amoush 2013, 394). Sen avulla voidaan tuottaa tärkeää informaatiota eri asiakkaiden kannattavuudesta sen sijaan, että sitä tuotetaan eri tuotteista (Horngren ym. 2005, 373); Hoque 2003, 125). Tämä on aiemmin ollut ongelma johdon laskentatoimen puolella (Hoque 2003, 125; Grönroos 2009, 200). Analyysi käsittää tyypillisesti liiketoiminnan tulot ja kustannukset (Foster & Gupta 1994, 69-72). Sen sijaan Pettyn ja Goodmanin (1996, 55-56) mukaan kustannusten selvittäminen jokaiselle asiakkaalle erikseen voi olla erittäin hankalaa. He ottivat esille mahdollisuuden ottaa huomioon vain tulot, joiden perusteella kannattavuus voidaan arvioida.

Kustannukset olisi kuitenkin hyvä huomioida laskelmissa. Yksi tapa on jakaa kaikki tuotteen kustannukset asiakkaiden kesken (Al-Mawali & Amoush 2013, 394). Pidemmälle kehitetty kannattavuusanalyysi sisältää toimintolaskennan. Sen avulla pystytään tarkemmin jakamaan kustannuksia asiakkaiden kesken. Kustannusten jakaminen tapahtuu asiakkaista saadusta informaatiosta. Informaatio kerätään yrityksen tarjoamista palveluista, joita asiakkaat käyttävät ostaessaan tuotteen. (Lind & Strömsten 2006, 1258.)

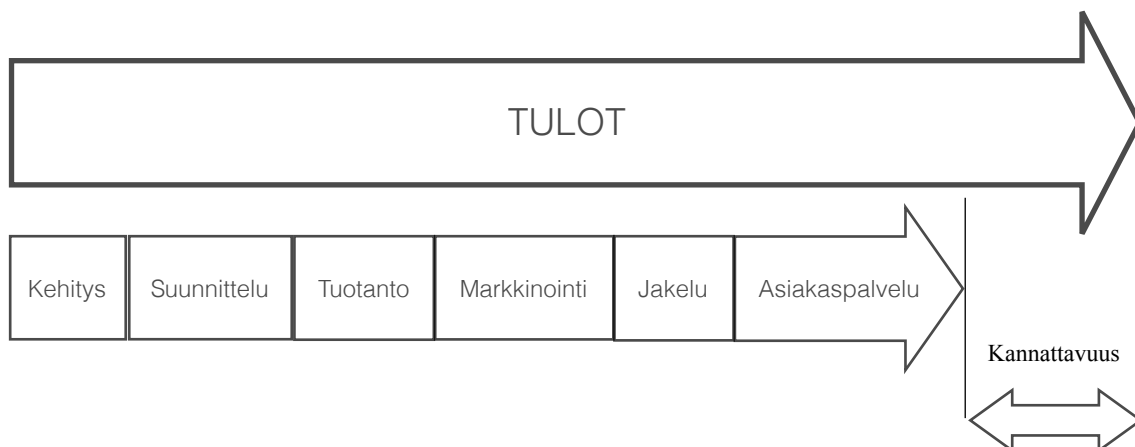
Asiakaskannattavuusanalyysi on tehokas, koska se kohdentaa kustannukset asiakkaisiin eikä tuotteeseen tai palveluun (Foster, Gupta & Sjoblom 1996, 10). Toiseksi analyysin voi toteuttaa laajasti tai suppeammin. Lisäksi sillä voidaan analysoida monien tuotteiden tai palveluiden myyntiä tietyille asiakkaalle. (Al-Mawali & Amoush 2013, 394.) Kustannuksien kohdentaminen antaa yrityksen johdolle mahdollisuuden tutkia paremmin ketkä asiakkaista ovat kannattavia. Lisäksi johto voi helposti kohdentaa analyysin yhdelle tai useammalle asiakkaalle tai jopa isoille ryhmille asiakkaita. Yrityksellä on tällöin parempi mahdollisuus valita ja rajata asiakkaansa tarkemmin.

Asiakaskannattavuusanalyysillä on havaittu olevan myös heikot kohtansa. Ensinnäkin yrityksen johdon täytyy saada luotettavaa informaatiota asiakkaiden tuomasta tulosta ja aiheuttamista kustannuksista (Foster ym. 1996, 10-11). Toiseksi johdon täytyy tunnistaa ja arvioida asiakkaiden aiheuttamat kustannukset tulevaisuudessa. Monesti ongelmana

on se, että informaatio on epäluotettavaa. Se johtuu puutteellisista tietojärjestelmistä. (Al-Mawali & Amoush 2013, 394-395.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään vain asiakkaiden tuomiin tuloihin ja heidän motivaatiotekijöihin. Kustannukset liittyvät vain ottelutapahtuman järjestämiseen eikä muita kuluja oteta huomioon. Foster ym. (1996, 15) ovat esitelleet perinteisen kannattavuusmallin kuviossa 4 (kuvio 4). Tässä mallissa tuloista vähennetään erilaiset kustannukset ja jäljelle jäävä osuus on asiakaskannattavuus. Kustannuksia voivat olla tutkimus- ja kehitys-, suunnittelu-, tuotanto-, markkinointi-, jakelu- sekä asiakaspalvelukustannukset. Foster ym. (1996, 11-16) luettelevat neljä eri haastetta liittyen asiakaskannattavuustietojen keräämiseen:

1. Tulos- ja kustannuslukujen luotettava tuottaminen.
2. Asiakkaiden tulevaisuuden kustannusten tunnistaminen.
3. Eri ajanjaksojen näkymien sisällyttäminen analyysiin.
4. Asiakaskustannusten eri tekijöiden tunnistaminen



Kuvio 4 Perinteinen kannattavuuden näkökulma (suomennettu Foster ym. 1996, 15).

Tämän tutkielman lähtökohtana käytetään perinteisen kannattavuuden näkökulmaa, mutta kustannuksia ei tarkemmin eritellä. Lisäksi tutkimuksen kohteena on vain tietty ajanjakso. Tämä helpottaa tutkimuksen tekemistä eikä kaikkia haasteita tarvitse ottaa

huomioon. Omassa tutkimuksessaan Ndem ja Ekpenyong (2013, 57) havaitsivat, että haasteena tutkimusta tehtäessä voi olla asiakkaan kannattavuuden yhdistäminen käyttäytymisen näkökulmaan. Lisäksi he (2013, 59) korostivat asiakkaiden käytöksen eli motivaation selvittämistä. Tämä nähdään tärkeänä, koska osa asiakkaista käyttäytyy kannattavammin kuin toiset. Tämän perusteella ja edellisten pohdintojen motivaatiotekijöistä voidaan muodostaa toinen hypoteesi empiirisesti testattavaksi:

*H2: Asiakkaiden motivaatiotekijöiden ja asiakkaiden kannattavuuden välillä voidaan havaita eroja.*

### **2.3.2 Asiakasryhmien kannattavuusanalyysi**

Asiakasryhmien kannattavuusanalyysi on käytännössä sama kuin asiakaskannattavuusanalyysi. Yksittäisten asiakkaiden sijaan analyysi käsittelee ryhmiä. (Guilding & McManus 2002, 47.) Asiakkaiden ryhmittely voidaan tehdä eri perustein. Ryhmittelyä voidaan tehdä muun muassa ostokäyttäytymisen, maantieteellisen sijainnin, demografisten muuttujien tai muiden erottelevien tekijöiden perusteella (Lind & Strömsten 2006, 1258). Lindin ja Strömstenin (2006, 1258) mukaan ryhmät ovat tärkeämmässä roolissa kuin yksittäiset asiakkaat. Lisäksi he nostavat esille sen, että asiakkaita voidaan palvella parhaiten kokonaisina ryhminä.

### **2.3.3 Asiakkaiden ryhmittely kannattavuuteen pohjautuen**

Asiakkaita voidaan ryhmitellä eri tavoin. Heillä voi olla erilaisia mieltymyksiä, eri suuruiset ostomäärät, erilainen ostoaktiivisuus ja asiakaskannattavuus (Storbacka 1997, 481). Kannattavuutta voidaan arvioida suhteessa koko asiakaskuntaan. Toinen keino on ryhmitellä heidät suoraan kannattavuuden perusteella. (Storbacka 1997, 483.)

Suhteellisesti ryhmitettäessä asiakkaista voidaan muodostaa erilaisia kategorioita kannattavuuden perusteella. Yksi ryhmistä voi sisältää kymmenen prosenttia kaikkein kannattavimpia asiakkaita, toinen esimerkiksi 30 prosenttia ja niin edelleen. Tällä tavoin yritys pystyy määrittelemään itselleen kaikkein kannattavimmat ja eniten tuloa tuottavat asiakkaat, joista tulisi pitää kiinni. Toinen tapa arvioida ryhmät on suoraan kannattavuuden perusteella. Ryhmien määrien määrittelyssä ei ole oikeaa tapaa vaan se täytyy määrittää tilanteen mukaan. Kokemus osoittaa, että kannattaa valita pienemmät välit kannattavuudessa ja lähempänä nollalinjaa. (Storbacka 1997, 484.)

Tässä tutkimuksessa yritys tarjoaa eri hintaisia palveluita, joiden ostaminen antaa asiakkaalle mahdollisuuden ostaa muita tuotteita ja palveluita. Ostetun palvelun eli kausikortin perusteella asiakkaat voidaan ryhmitellä. Jo pelkästään ostamalla tietyn palvelun asiakas kommunikoi yritykselle omasta suhteestaan yritykseen ja omasta ostokäyttäytymisestään (Storbacka 1997, 490). Tutkimuksessa halutaan tutkia, onko ostokäyttäytymisessä eli kannattavuudessa eroja ostettuun palveluun nähden. Tästä voidaan määritellä tutkimuksen kolmas hypoteesi empiirisesti testattavaksi:

*H3: Ostetun palvelun ja asiakkaiden kannattavuuden välillä on mahdollista havaita eroja.*

## 2.4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tutkimuksella on kolme eri tavoitetta. Ensimmäisenä tavoite on tutkia, voiko asiakkaat ryhmitellä motivaatiotekijöiden perusteella. Toisena tavoitteena on selvittää, onko motivaatiotekijöillä vaikutusta asiakaskannattavuuteen. Kolmas tavoite on tutkia voiko Jokereiden asiakkaat ryhmitellä sen mukaan kuinka kannattavia he ovat. Motivaatiotekijöitä on aiemmissa ammattiurheiluorganisaatioihin liittyvissä tutkimuksissa tutkittu vähän. Siksi tässä tutkimuksessa keskitytään kannattavuuden lisäksi asiakkaiden motiveihin.



Tutkimuksen teoreettisen osuuden alussa käsiteltiin yrityksen toimintaedellytyksiä yleisellä tasolla. Toimintaedellytyksiin kuuluu se, että yritys on kannattava ja yhtenä merkittävimpänä sidosryhmänä voidaan pitää asiakkaita. Tutkimuksen kannalta tärkeimmät asiat ovat kannattavuus ja yrityksen asiakkaat, jotka käsiteltiin myös teoreettisen osuuden alussa. Sitten käsiteltiin ammattiurheiluorganisaation toimintaa ja taloudellista rakennetta. Myös tämäntyyppisten organisaatioiden asiakkaat ja heidän motiivinsa käsiteltiin erikseen, koska urheilun kuluttaminen voidaan kokea eri tavoin kuin jonkin muun tavarain tai palvelun kuluttaminen. Motivaatiotekijöistä ja palvelun ostamisesta johdettiin ensimmäinen hypoteesi. Teoreettisen osuuden lopuksi käsiteltiin asiakaslaskentatoimea. Siinä esiteltiin asiakaskannattavuusanalyysi, jonka pohjalta johdettiin toinen hypoteesi. Lisäksi käsiteltiin asiakasryhmien kannattavuusanalyysiä ja asiakkaiden ryhmittelyä kannattavuuteen pohjautuen, joiden pohjalta johdettiin kolmas ja viimeinen hypoteesi.

Yrityksen taloudellisiin toimintaedellytyksiin kuuluu, että sen toiminta on kannattavaa pitkällä aikavälillä (Laitinen 1989, 189). Yrityksen tarkoituksena on yleensä tarjota palveluita tai tuotteita asiakkaille, joiden aikaansaamiseksi sen täytyy hankkia tuotannon tekijöitä. Tuotannon tekijöistä aiheutuu menoja, jotka yrityksen tulisi voida kattaa tulojen avulla (Simons 2000, 5). Lisäksi yrityksellä voi olla monia erilaisia menoja aiheuttavia toimintoja. Näitä voivat olla osto-, myynti- ja markkinointitoiminnot (Riistama & Jyrkkiö 1987, 21). Toiminnot edesauttavat myyntiä ja sitä kautta kasvattavat tulovirtoja. Kannattavuuden lisäksi yrityksen täytyy pitää huolta maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta. Myös kannattava yritys voi joutua ongelmiin, mikäli se ei pysty suoriutumaan lyhytaikaisista maksusitoumuksista tai on liian velkaantunut (Laitinen 1989, 189). Toiminnan perusedellytyksenä voidaan pitää kuitenkin kannattavuutta (Laitinen 1989, 189). Kannattava yritys pystyy organisoimaan toimintansa niin, että se pystyy keskittymään liiketoimintansa kasvattamiseen (Simons 2000, 8). Välillä yrityksen menot voivat nousta ja yritys voi olla hetkellisesti kannattamaton, jonka takia kannattavuutta tulisi mitata jatkuvasti ja reagoida tapahtuviin muutoksiin (Simons 2000, 132).

Yrityksen asiakkaat ovat tärkeä tulonlähde, koska he ostavat yrityksen tuotteita tai palveluja. Yrityksellä voi olla erilaisia asiakkaita ja sen tulisi palvella heitä niin, että nämä kokisivat voivansa luottaa yrityksen palveluihin (Grönroos 2009, 178). Osa asiakkaista saattavat olla tyytymättömiä ja toiset taas uskollisia. Yrityksen tulisi ottaa huomioon myös tyytymättömät asiakkaat ja pystyä kehittämään näitä asiakassuhteita paremmiksi. Uskolliset asiakkaat ovat arvokkaita yritykselle, koska he yleensä ostavat enemmän, aiheuttavat vähemmän kuluja, suosittelevat yritystä muille ja ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta enemmän (Grönroos 2009, 177-182.) Suhteita voidaan kehittää muun muassa markkinoinnin avulla sekä tarjoamalla oikeanlaiset palvelut (Grönroos 2009, 51). Myös asiakkaiden kustannukset on hyvä ottaa huomioon, koska asiakas on sitä kannattavampi mitä vähemmän kustannuksia aiheuttaa (Horngren ym. 2005, 393).

Ammattiurheiluorganisaation tuotteena ovat ottelutapahtumat (Rottenberg 1956, 255). Ottelutapahtuma on ammattiurheiluliigan ydintuote, joka syntyy siinä pelaavien joukkueiden välisistä kohtaamisista (Borland & Macdonald 2003, 479). Ottelutapahtumat tuottavat organisaatiolle tuloa lipunmyynnistä ja palveluiden myynnistä (Késenne 2007, 14). Ammattiurheiluorganisaatiot saavat tuloa myös muista toiminnoista, mutta ne jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Oman organisaation toimintojen kehittäminen on tärkeää, mutta ammattiurheilussa on muistettava myös organisaatioiden välinen yhteistyö ja sen kehittäminen (Jones 1969, 2). Yhteistyön avulla organisaatioilla on mahdollisuus saada suurempia tuloja ja toisaalta pienentää kustannuksia. Yksi yleisöä kiinnostava tekijä on joukkueiden ja otteluiden tasaisuus (El-Hodiri ja Quirk 1971, 1306). Tämä on todistetusti sellainen tekijä, jolla on vaikutusta ottelutapahtumien yleisömäärään ja sitä kautta tuloihin. Organisaatioilla on kuitenkin mahdollisuus kehittää omia ottelutapahtumia myös muulla tavoin mielenkiintoisiksi, joka saisi asiakkaat osallistumaan yhä uudestaan. (Jones 1969, 36.)

Asiakkaiden ymmärtäminen on tärkeä asia myös ammattiurheiluorganisaatioille. Fanien eli asiakkaiden motivaation ymmärtäminen voi olla yksi tärkeimmistä tekijöistä taloudellisen menestymisen kannalta (Westerbeek & Smith 2003, 58). Erilaiset tekijät

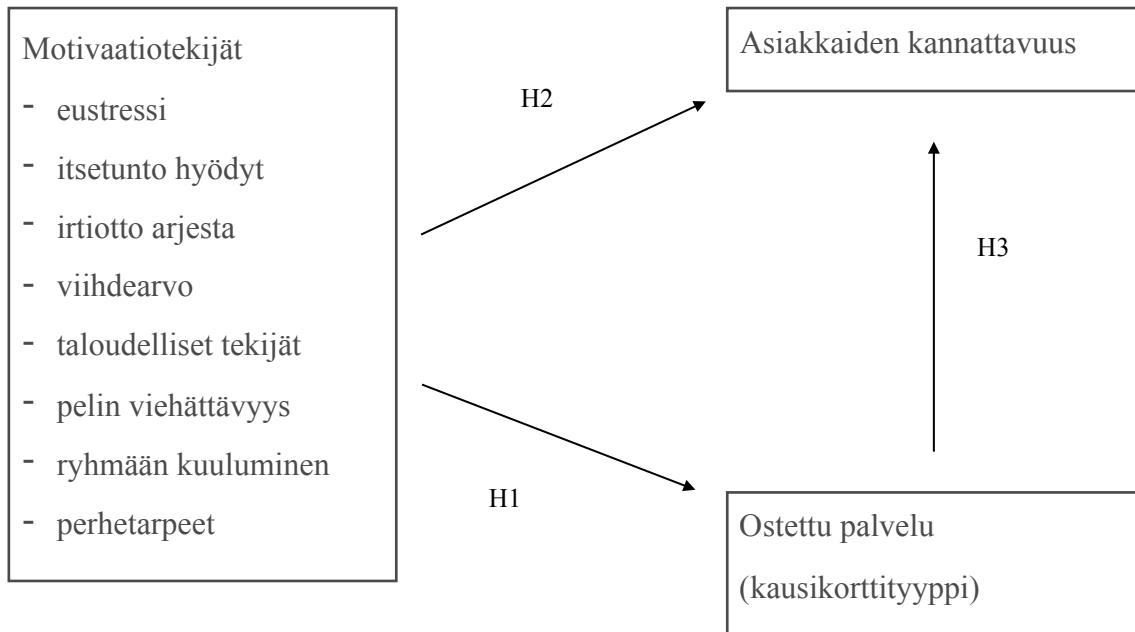
liittyen joukkueeseen ja ottelutapahtumaan vaikuttavat siihen kuinka asiakkaat kuluttavat (Westerbeek & Smith 2003, 59).

Kuten aiemmin todettiin, urheilua voi nykyään seurata televisiosta, Internetin välityksellä tai paikan päällä. Asiakkaiden motivaatioon kuluttaa urheilua voidaan pitää erittäin vaihtelevana, koska urheilua kuluttavia asiakkaita voi olla monenlaisia (Westerbeek & Smith 2003, 59). Ammattiurheiluorganisaatioiden asiakkaiden motiiveja kuluttaa urheilua on tutkittu kuitenkin suhteellisen vähän (Wann 1995, 377; Lera-López, Ollo-López & Rapun-Gárate 2012, 270). Tässä tutkimuksessa on nimenomaan tavoitteena tutkia motiivien vaikutusta asiakkaiden kannattavuuteen. Yrityksen asiakkaiden kannattavuus koostuu ottelutapahtuman aikana tapahtuvasta kulutuksesta. Lera-Lopezin ym. (2012, 284-285) tutkimuksen mukaan asiakkaan motiivi vaikuttaa myös hänen kulutukseen ottelutapahtuman aikana. Motiivit, jotka vaikuttavat asiakkaan urheilun kulutukseen, voidaan jakaa kahdeksaan eri tekijään. Nämä ovat eustressi, itsetunto hyödyt, irtiotto arjesta, viihdearvo, taloudelliset tekijät, pelin viehättävyys, ryhmään kuuluminen ja perhetarpeet (Wann 1995, 377-378; Wiid & Cant 2015, 387-388). Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu Wannin (1995) tutkimukseen. Asiakkaiden motiivien tutkimista varten on käytetty motivaatiotekijöitä, jotka Wann (1995) on omassa tutkimuksessaan osoittanut toimiviksi. Hänen tutkimus urheilun kulutuksen motiiveista on myötävaikuttanut urheilufanien motiivien asteikon kehitykseen (Sport Fan Motivation Scale, SFMS) (Wiid & Cant 2015, 387). Motivaatiotekijöitä on eräissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa muokattu ja tiivistetty, mutta siitä huolimatta tässä tutkimuksessa pysytään alkuperäisissä kahdeksassa motivaatiotekijässä (Westerbeek & Smith 2003; Lera-Lopez ym. 2012; Funk, Beaton & Alexandris 2012).

Motivaatiotekijöiden ja asiakkaiden kannattavuuden avulla voidaan tutkia, miten eri tekijät vaikuttavat eri asiakasryhmien kannattavuuksiin. Eräs tapa tutkia kannattavuutta on asiakaskannattavuusanalyysi, joka on osa strategista johdon laskentatoimea. Se on tehokas, koska se kohdentaa kustannukset asiakkaisiin eikä tuotteeseen tai palveluun (Foster, Gupta & Sjoblom 1996, 10). Tässä tutkimuksessa keskitytään asiakasryhmien kannattavuusanalyysiin, joka pohjautuu edellämainittuun asiakaskannattavuusanalyysi-

siin. Tässä se määritellään yrityksen yhdeksi tavaksi käyttää asiakkaista saatavaa tietoa, kuten tuloja, kustannuksia ja kannattavuutta, hyväkseen oman toiminnan kehittämiseen (Foster & Gupta 1994; Foster ym. 1996; Guilding & McManus 2002; Al-Mawali & Amoush 2013) Lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään onko ostetun palvelun perusteella määritetyillä asiakasryhmillä erilainen ostokäyttäytyminen ja voidaanko heidät ryhmitellä kannattavuuden perusteella. Asiakkaita voidaan ryhmitellä kannattavuuden perusteella suhteellisesti tai absoluuttisesti (Storbacka 1997, 483). Tässä tutkimuksessa käytetään absoluuttista kannattavuutta ryhmien määrittelyyn. Määritettäessä ryhmiä absoluuttisen kannattavuuden perusteella voidaan valikoida ryhmien määrä (Storbacka 1997, 484). Tutkimuksessa käytetään neljä ostetun palvelun perusteella määritettyä ryhmää. Tällaisella kannattavuuteen perustuvalla ryhmittelyllä saadaan tärkeää informaatiota siitä, että onko ryhmien kannattavuudessa eroja ja mitkä ryhmistä ovat kaikkein kannattavimpia.

Asiakkailla voi siis olla erilaisia motiiveja yrityksen palvelun ostamiseen. Lisäksi motivaatiolla voi olla vaikutusta asiakasryhmien kannattavuuteen. Asiakasryhmät muodostuvat ostetun palvelun perusteella ja myös sillä voi olla vaikutusta ryhmien kannattavuuteen. Nämä muuttujat ja niitä koskevat hypoteesit on esitetty tiivistetysti kuviossa 5 (kuvio 5). Näitä hypoteeseja testataan tutkielman empiirisessä osiossa.



Kuvio 5. Yhteenveto motivaatiotekijöiden, asiakkaiden kannattavuuden ja ostetun palvelun välisiä eroja koskevista hypoteeseista.

### 3 TUTKIELMAN EMPIIRINEN OSUUS

#### 3.1 Kohdeyritys ja sen toimintaympäristö

##### 3.1.1 Jokerit

Helsingin Jokerit on perinteikäs, menestynyt ja tunnettu jääkiekkoseura. Seuran perustaminen ajoittuu vuodelle 1967 (Seurahistoria). 1960-luvulla Töölön Vesan jääkiekko-toiminta oli velkaista ja se jouduttiin lopettamaan. Jokereiden perustaja Aimo Mäkinen otti velat omalle vastuulleen ja sitä kautta sai seuran omaan omistukseen. Seura jatkoi toimintaansa uudella nimellä ja logolla. Kaksi vuotta seuran perustamisesta joukkue pelasi jo jääkiekon Suomen mestaruus -sarjaa eli SM-sarjaa. Mestaruutta joukkue pääsi juhlimaan jo vuoden 1973 keväällä. Mestaruuden jälkeisinä vuosina joukkueen menestys ei ollut enää samanlaista ja 80-luvulla alkoivat myös taloussotkut. (Kostiainen 1997, 11-16.)

Harry Harkimo osti velkaisen seuran vuonna 1991. Seuran toimintamalli muutettiin perinteisestä urheiluseurasta yritykseksi. Jokerit oli ensimmäinen jääkiekkjoukkue Suomessa, joka muuttui osakeyhtiömuotoiseksi. Siitä lähtien seuran urheilullinen menestys kukoisti koko 90-luvun ajan, jolloin tuli neljä Suomen mestaruutta ja kaksi Euroopan mestaruutta. (Kostiainen 1997, 23-30.) Urheilullisen menestyksen lisäksi seura siirtyi pelaamaan uuteen Hartwall Areenaan vuonna 1997 (Uuteen kotiin). Areena rakentui Harkimon konserniyhtiön toimesta yksityisellä rahoituksella (Lähdesmäki 2014, 16). Uuden hallin myötä Jokereiden keskiarvoinen yleisömäärä ottelua kohden nousi, ja esimerkiksi kaudella 2012-2013 se oli 9828 (Lähdesmäki 2014, 41). Tästä huolimatta Jokereiden toiminta on vuosina 2000-2012 tuottanut tappiota Lähdesmäen (2014, 51) mukaan yli 15 miljoonaa euroa.

Kauden 2011-2012 aikana Jokerit HC Oy sulautettiin yhteen Helsinki Halli Oy:n kanssa. Näin monitoimiareenan ja joukkueen liiketoiminnot sulautuivat yhteen

(Lähdesmäki 2014, 7). Lyhyen ajan päästä tästä, keväällä 2013 Suomessa pelattujen MM-kisojen jälkeen, Jokereiden puheenjohtaja Harry Harkimo myi Hartwall Areenan Gennadi Timtšhenkolle ja Rotenbergin perheelle. Jokerit säilyi kuitenkin Harkimon omistuksessa 51 prosentin osuudella ja joukkue siirtyi pelaamaan KHL:ää. Areenan ja Jokereiden hallinnointia varten uudet omistajat perustivat Arena Events Oy:n. Jokerit-organisaation toiminta eriytettiin jälleen omaksi yksiköksi. (Areena myyty, Jokerit siirtyy KHL:ään.)

Venäjällä oligarkit tunnetaan vaikutusvaltaisina suurliikemiehinä (Koukkunen, Hosia & Keränen 2006, 230). Venäjän valtiojohto on pyrkinyt pitämään hyvät suhteet oligarkkeihin ja saamaan myös heidät satsaamaan hyvinvointiin ja hyvinvointi-instituutioihin (Novikova 2015). Muun muassa yksi Jokereiden omistajista Timtšenko Gennadi ja liikemies Chernyshenko Dmitri ovat jääkiekkoliigan Kontinental Hockey Leaguen johdossa (Top management). Aiempaan verrattuna ihmisten sosiaaliset mahdollisuudet ja urheiluun satsaaminen ovat kasvaneet Venäjällä (Novikova 2015). Isot, lähinnä öljy- ja kaasualan valtion yritykset ovat olleet rahoittamassa maan urheilua suurilla summilla (Novikova 2015). Muun muassa Gazprom Neft -yrityksellä on suuri rooli Venäjän urheilun kehittämisen tukemisessa. Se pyrkii investoimaan mahdollisuuksiin harrastaa urheilua ja urheiluvälineisiin sekä tukee lasten ja nuorten urheilua (Supporting professional sports).

Jokereiden siirtyminen KHL:ään on aiheuttanut erilaisia muutostoimenpiteitä organisaatiossa. Muutoksia on tehty sääntöjen edellyttämällä tavalla muun muassa Hartwall Areenan tekniikkaan, pelaajien sopimuksiin ja ottelutapahtumien aikaiseen markkinointiin (Reglament KHL, 2014). Lisäksi areenan viihtyvyyttä on parannettu uusimalla äänentoistolaitteet sekä asentamalla täysin uusi mediakuutio (Areenalle jääkiekkomaailman tarkin mediakuutio).

Haasteena näin isossa muutoksessa on sitouttaa kannattajat ja muut sidosryhmät mukaan uuteen liigaan. Alkuvaiheessa organisaatio pyrki hyödyntämään liigan kansainvälisyyttä ja ainutlaatuisuutta markkinoinnissa. Yksi tapa oli luoda kiinnostusta suoma-

laisessa yleisössä myymällä edullisia lippuja ja lippupaketteja joukkueen ensimmäisiin kotiotteluihin. Pikku hiljaa yleisön epäily muuttui kiinnostukseksi ja ensimmäisen kauden runkosarjaotteluiden yleisömäärän keskiarvo oli 10 932. (Juvonen, 2015.) Samalla kaudella kotimaisen Liigan paras yleisömäärän keskiarvo oli HIFK:lla 5678 katsojalla, joka oli yli 1000 katsojaa vähemmän kuin edellisellä kaudella (Joukkue tilastot). Ero on ollut suuri ja voidaan päätellä, että uuden liigan tulo Suomeen on saattanut vaikuttaa yleisön tekemiin valintoihin ainakin jollakin asteella.

Suomalainen jääkiekkoseura Jokerit on ainoa seura, joka pelaa KHL:ää Suomessa. Jokerit pelaa kauden aikana 60 ottelua, joista puolet ovat kotiotteluita. Tuloksellisesti paras tilanne organisaatiolle olisi saada myytyä kaikki liput jokaiseen kotiotteluun. Tämän vuoksi sen olisi tunnettava mahdollisimman hyvin omat asiakkaat, jotta heidät saataisiin palaamaan yhä uudestaan ottelutapahtumiin. Organisaatio tarjoaa yksittäisten lippujen lisäksi erilaisia kausikortteja niin yksityisille kuin yrityksille ja aitio-palveluja. Tarjolla olevat liput ovat erilaisia ja sisältävät eri palveluita, mutta lisäksi niiden hinta vaihtelee. Myymällä erilaisia lippuja organisaatio pyrkii tarjoamaan erilaisille asiakkailla mahdollisuuden päästä ottelutapahtumaan.

Jokereiden ensimmäisen KHL-kauden aikana vuosina 2014-2015 yleisökeskiarvo oli 11 140 ja lipunmyynnistä saatu tulo oli noin 3,566 miljoonaa euroa (Taulukko 1; Viitanen 2016, 62). Toisaalta viimeisellä Liiga-kaudella vuosina 2012-2013 lipputuloja Jokerit sai noin 3,275 miljoonaa euroa ja yhteensä tuloa ilman sponsorituloja organisaatio sai noin 4,140 miljoonaa (Lähdesmäki 2014, 39). Ensimmäisellä KHL-kaudella tulot ilman sponsorituloja olivat noin 5,796 miljoonaa euroa (Taulukko 1). Lisäksi tuloa tuottivat myydyt kausikortit, joita myytiin kaudella 2014-2015 yhteensä 2843 kappaletta arvoltaan 732 000 euroa (Viitanen 2016, 47). Tulot ottelutapahtumista olivat siis yhteensä noin 6,528 miljoonaa euroa, mikä oli lähes 2,390 miljoonaa enemmän kuin viimeisellä Liiga-kaudella. Organisaatio on onnistunut saamaan tuloja myös muista toiminnoista, kuten VIP-myynnistä, aitio-palveluiden ja ravintolapalveluiden myynnistä sekä fanituotemyynnistä, enemmän kuin aiempina vuosina. Esimerkiksi ravintolapalveluiden myynti kasvoi koko kauden ajan. Myös VIP-myynti ja aitiopalveluiden myynti oli su-



## Jokerit ottelukohtainen otteludata 2014-2015

Päivä	Vastustaja	Liput	Lipun- myynti	Hinta/ ottelu	VIP myynti	Aitiot	Ravintola	Fanituotteet	Netti- kauppa/	Fanituotteet VIP	Yhteensä
Torstai	Dinamo Minsk	5560	116892,00	21,02	25934,00	17500,00	6224,15	15323,00	214,29	27,14	182114,58
Lauantai	Lokomotiv	4140	86981,50	21,01	8749,00	2250,00	6224,15	11855,00	214,29	27,14	116301,08
Maanantai	HC Sochi	2217	39037,50	17,61	5901,50	5000,00	6224,15	7097,00	214,29	27,14	63501,58
Tiistai	Vityaz	3877	51145,75	13,19	12001,50	0,00	6224,15	9677,00	214,29	27,14	79289,83
Torstai	Admiral	3387	48178,00	14,22	17036,50	2400,00	6224,15	9274,00	214,29	27,14	83354,08
Lauantai	Atlant	6331	94594,75	14,94	7104,00	0,00	6224,15	16129,00	214,29	27,14	124293,33
Maanantai	Dinamo Riga	4396	60237,05	13,70	21814,00	2300,00	6224,15	7903,00	214,29	27,14	98719,63
Maanantai	Medvescak	2361	40401,00	17,11	13241,50	0,00	6795,22	8065,00	400,00	56,00	68958,72
Keskiviikko	Dinamo Riga	3927	67044,20	17,07	29084,00	2200,00	6795,22	8065,00	400,00	56,00	113644,42
Perjantai	Barys	5004	90408,50	18,07	40284,00		6795,22	12097,00	400,00	56,00	150040,72
Sunnuntai	Salavat Yulaev	4338	67238,00	15,50	4944,00		6795,22	8871,00	400,00	56,00	88304,22
Tiistai	Avangard	4771	84510,50	17,71	27009,00	9500,00	6795,22	8065,00	400,00	56,00	136335,72
Tiistai	Metallurg Magnitogors	3942	86945,50	22,06	57781,50	4300,00	8549,70	8065,00	500,00	850,00	166991,70
Keskiviikko	Dinamo Minsk	2800	59098,50	21,11	32831,50	9700,00	8549,70	7258,00	500,00	850,00	118787,70
Sunnuntai	Slovan	2925	55593,70	19,01	7989,00	0,00	8549,70	8871,00	500,00	850,00	82353,40
Torstai	SKA	5736	231792,90	40,41	154392,00	25350,00	8549,70	12823,00	500,00	850,00	434257,60
Torstai	Sibir	3063	55209,00	18,02	66556,50	6600,00	8549,70	7258,00	500,00	850,00	145523,20
Sunnuntai	Amur	3115	50591,50	16,24	5051,50	0,00	8549,70	8871,00	500,00	850,00	74413,70
Maanantai	Ak Bars	3881	65832,50	16,96	20679,00	6400,00	7587,22	8871,00	5000,00	13603,67	127973,39
Keskiviikko	Metallurg Novokuznet	2931	51540,00	17,58	31194,00	6700,00	7587,22	8468,00	5000,00	13603,67	124092,89
Maanantai	Dinamo Riga	4351	85341,60	19,61	8704,00	0,00	7587,22	16935,00	5000,00	13603,67	137171,49
Lauantai	Dinamo Minsk	6820	149112,00	21,86	11179,00	2000,00	9834,07	15968,00	285,71	227,86	188606,64
Maanantai	SKA	6308	289385,70	45,88	68864,00	7000,00	9834,07	16935,00	285,71	227,86	392532,34
Perjantai	Severstal	2806	63276,50	22,55	74364,00	4500,00	9834,07	16357,14	285,71	227,86	168845,28
Sunnuntai	CSKA	6661	133354,00	20,02	13589,00	0,00	9834,07	16357,14	285,71	227,86	173647,78
Torstai	Torpedo	3193	69786,50	21,86	24864,00	7300,00	9834,07	16357,14	285,71	227,86	128655,28
Keskiviikko	Medvescak	2503	46282,00	18,49	51571,50	9600,00	9834,07	16357,14	285,71	227,86	134158,28
Perjantai	Slovan	4709	108588,00	23,06	43224,00	19600,00	9834,07	16357,14	285,71	227,86	198116,78
Sunnuntai	Atlant	3020	54067,30	17,90	4399,00	0,00	10993,64	17625,00	750,00	6950,00	94784,94
Maanantai	Dynamo Moscow	4921	103070,50	20,95	66031,50	25700,00	10993,64	17625,00	750,00	6950,00	231120,64
Perjantai	Dinamo Minsk	7138	157023,50	22,00	41659,50	16200,00	10993,64	17625,00	750,00	6950,00	251201,64
Lauantai	Dinamo Minsk	7066	163527,50	23,14	14062,00	9600,00	10993,64	17625,00	750,00	6950,00	223508,14
Torstai	Dinamo Minsk	8002	150035,50	18,75	27144,50	9640,00	10022,06	15833,33	5772,00	0,00	218447,39
Maanantai	CSKA	7036	243471,50	34,60	42137,00	13300,00	10022,06	15833,33	5772,00	0,00	330535,89
Tiistai	CSKA	6640	247272,00	37,24	53509,50	13300,00	10022,06	15833,33	5772,00	0,00	345708,89
Yhteensä		159876	3566866,45	22,31	1134880,50	237940,00	294484,26	442529,69	43816,00	75776,01	5796292,91

Taulukko 1 Jokerit ottelukohtainen otteludata 2014-2015 (muokattu Viitanen 2016)

## Jokerit ottelukohtainen otteludata 2015-2016

Päivä	Vastustaja	Liput	Lipun- myynti (€)	Hinta/ ottelu	VIP myynti	Aitiot	Ravintola	Fani- tuotteet	Nettikauppa/ ottelu	Fanituotteet VIP	Yhteensä
Tiistai	Severstal	2347	43 265,70	8,52	7910,83	2000	2974,18	15000	2257,00	2686,46	76094,17
Torstai	Torpedo	1659	28 492,50	7,90	5585,83	0	3861	7200	2257,00	464,05	47860,38
Lauantai	CSKA	5320	113 864,90	18,18	5573,33	0	6366,08	23700	2257,00	0,00	151761,31
Keskiviikko	Dinamo Minsk	3317	52 838,10	9,60	9183,33	0	5048,63	20000	3304,50	1900,00	92274,56
Torstai	Dynamo Moscow	2765	59 336,00	12,40	22188,33	5500	7270,92	13600	3304,50	669,00	111868,75
Lauantai	Vityaz	3147	66 936,50	14,19	7305,83	2000	6123,58	20300	3304,50	480,00	106450,41
Keskiviikko	Slovan	2118	36 188,50	7,09	11928,33	2800	4960,48	20000	3304,50	738,00	79919,81
Torstai	SKA	4418	155 067,50	23,68	107280,83	19500	14004,8	14300	2150,86	3119,82	315423,81
Sunnuntai	CSKA	4481	111 043,00	19,72	4965,83	0	5156,58	14100	2150,86	49,00	137465,27
Maanantai	Salavat Yulaev	2535	45 343,46	8,65	26913,33	5000	5283,76	10300	2150,86	2382,00	97373,41
Keskiviikko	Metallurg Magnitogorsk	3984	72 360,50	12,89	40720,83	4950	7877,56	11500	2150,86	12292,00	151851,75
Tiistai	Avtomobilist	1947	38 455,75	5,57	22598,33	10600	7108,47	11000	2150,86	140,00	92053,41
Torstai	Ugra	1862	34 642,00	6,97	31735,83	6850	7819,41	8600	2150,86	832,00	92630,1
Lauantai	Dinamo Riga	5060	118 461,00	16,18	31510,83	4500	11990,02	22000	2150,86	1983,00	192595,71
Torstai	Avangard	3169	60 725,25	11,39	89720,83	24750	14269,45	9300	4040,00	4647,00	207452,53
Lauantai	Barys	5123	93 458,75	13,00	30773,33	6600	10995,52	18600	4040,00	200,00	164667,6
Tiistai	Lokomotiv	3617	61 949,25	10,43	55176,33	14850	8686,84	9700	4040,00	250,00	154652,42
Torstai	HC Sochi	2049	34 581,00	6,48	33084,33	11050	9570,56	7250	4040,00	3300,00	102875,89
Sunnuntai	Ak Bars	3329	51 428,50	10,79	5433,33	0	3731,65	12900	4040,00	100,00	77633,48
Tiistai	Lada	2036	33 793,00	7,90	25508,33	5900	6695,26	8250	13325,00	6860,00	100331,59
Tiistai	Neftekhimik	1757	28 043,43	6,21	20385,83	7000	6485,3	11350	13325,00	490,00	87079,56
Torstai	Traktor	2044	40 499,39	7,08	58353,33	11200	9572,85	10400	13325,00	940,00	144290,57
Maanantai	Medvescak	2357	34 758,82	6,72	25080,83	5600	6433,11	13500	13325,00	374,00	99071,76
Perjantai	Dynamo Moscow	5051	136 184,50	19,19	54350,83	14800	13528,44	17500	3789,80	3645,00	243798,57
Perjantai	Sibir	3529	88 440,00	15,59	46935,83	9500	11126,54	17200	3789,80	4766,00	181758,17
Sunnuntai	Amur	2373	44 415,50	10,84	6003,33	0	3268,54	12900	3789,80	0,00	70377,17
Tiistai	Admiral	1626	30 246,00	7,19	35312,83	9000	7155,67	5600	3789,80	0,00	91104,3
Torstai	Metallurg Novokuznetsk	1933	37 314,50	5,87	38245,83	0	9764,64	8250	3789,80	2958,00	100322,77
Tiistai	SKA	6649	194 769,50	22,57	124787,83	27300	16037,31	15000	5300,00	3835,00	387029,64
Torstai	Spartak	2365	64 728,00	8,14	95702,33	13700	13977,94	11200	5300,00	5680,00	210288,27
Sunnuntai	Torpedo	6478	68986,50	10,65	3150	9000	3871,11	11000	3533,33	1630,00	101170,94
Tiistai	Torpedo	6860	79478,50	11,42	13157,5	3000	6120,31	9200	3533,33	614,00	115103,64
Maanantai	Torpedo	7006	100008,50	14,30	6205	0	5623,77	14500	3533,33	0,00	129870,6
Yhteensä		114311	2 260 104,30	19,77	1102769,4	236950	262760,28	435200	148694,01	68024,33	4514502,32

Taulukko 2 Jokerit ottelukohtainen otteludata 2015-2016 (muokattu Viitanen 2016)

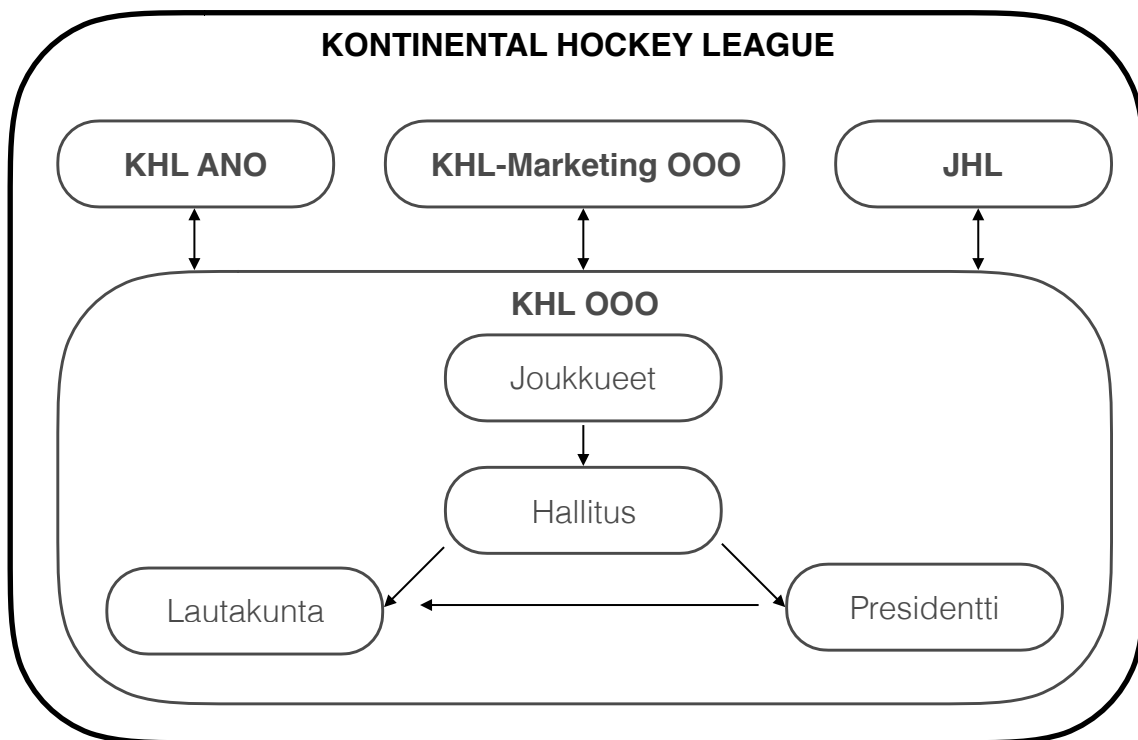
urempaa loppukaudesta kuin alkukaudesta. Sen sijaan myytyjen lippujen määrä ja lipunmyynti vaihtelivat viikonpäivän ja vastustajan mukaan. Jokereiden kotiotteluiden lipunmyyntiin vaikuttivat kaksi tekijää ennen muita. Vaikuttavin tekijä oli vastustajajoukkueen laatu, mikä mitattiin pelaajabudjetin suuruuden mukaan. Toinen merkittävä lipunmyyntiin vaikuttava tekijä oli viikonpäivä, jona kotiottelu pelattiin. (Viitanen 2016, 64.) Viitanen (2016) tutkimus pohjautui Jokereiden kahteen ensimmäiseen kauteen KHL:ssä vuosina 2014-2016.

Toisella KHL-kaudella 2015-2016 Jokereiden lipunmyynti tippui 2,260 miljoonaan euroon, mutta muiden palvelujen myynti pysyi suhteellisen ennallaan (Taulukko 2). Lisäksi kausikorttien myynti lisääntyi ja niitä myytiin 3054 kappaletta arvoltaan 855 000 euroa (Viitanen 2016, 47). Tuloa kaudella 2015-2016 ilman sponsorituloja oli yhteensä noin 5,370 miljoonaa euroa (Taulukko 2). Lisäksi ottelutapahtumien aikaiset tulot tulot tippuivat noin 1,158 miljoonaa euroa. Eräs syy tulojen tippumiseen on voinut liittyä yleisökeskiarvoon ottelua kohden. Yleisöä oli otteluissa keskimäärin 10 470 kappaletta kaudella 2015-2016 (Viitanen 2016, 62). Määrä laski lähes 800 katsojalla ottelua kohden. Samaan aikaan keskimääräinen hinta yhdelle lipulle laski 22,31 eurosta 19,77 euroon (Taulukko 1; Taulukko 2).

### **3.1.2 Kontinental Hockey League**

KHL on kansainvälinen jääkiekkoliiga, jota nykyään pelataan ympäri Venäjää, Eurooppaa ja Aasiaa. Liigan tavoitteena on jääkiekon kehittäminen ja sen kulttuurin edistäminen eri maissa (Sportivnyi Reglament KHL 2014, 5). Nykyään liigassa pelaa 29 joukkuetta kahdeksasta eri maasta. Kaudella 2016-2017 KHL:ää pelataan myös Kiinassa Pekingissä. Lisäksi liigassa pelaa suomalainen joukkue Jokerit, joka pelaa KHL:ssä jo kolmatta kautta. (About the KHL.) Suomalaisen joukkueen osallistuminen on saatanut vaikuttaa myös suomalaisen yleisön kiinnostukseen kyseistä liigaa kohtaan.

Vuonna 2008 perustettu jääkiekkoliiga vaikuttaa tällä hetkellä kahdeksassa eri maassa ja siinä pelaa 29 eri joukkuetta (About the KHL). Kaudella 2014-2015 liigalla oli yli 40 miljoonaa tv-katsojaa ja yli kuusi miljoonaa katsojaa otteluiden aikana (The League of Strong 2015). Kiinalaisen joukkueen mukaantulo kaudelle 2016-2017 antaa liigalle mahdollisuuden tulla näkyvämmäksi entistä suuremmalle yleisölle. KHL on holding-yhtiö, jonka rakenne selviää kuviossa 6 (kuvio 6).



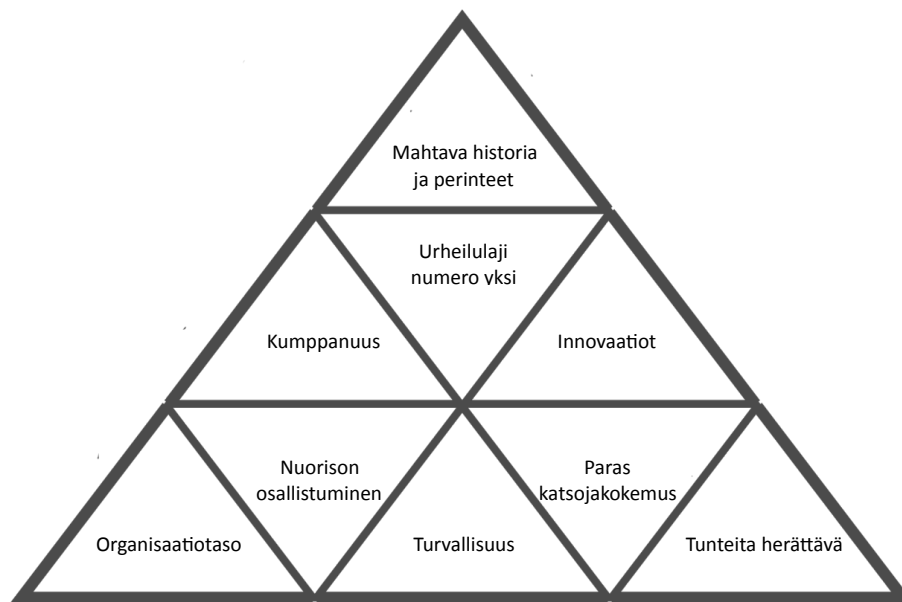
Kuvio 6 Kontinental Hockey Leaguen rakenne (suomennettu Administrativnyi Reglament KHL 2014, 10)

Kontinental Hockey League koostuu neljästä eri organisaatiota. KHL OOO on jääkiekkoliigan virallinen omistaja, jolla on kaikki oikeudet KHL-mestaruussarjaan. Sen vastuulla on otteluiden järjestäminen ja median tuottaminen sekä logot ja muut vastaavat asiat (League Structure). Siihen kuuluvat liigan joukkueet, joiden johto muodostaa hallituksen. Hallitus ohjaa liigan toimintaa ja antaa tehtäviä lautakunnalle ja valitsee KHL:n presidentin. Lautakunta laittaa asioita käytäntöön ja vastaa hallitukselle ja presidentille. (Administrativnyi Reglament KHL 2014, 1-9.) Toinen organisaatioista KHL

ANO on non-profit organisaatio ja sen tehtäviin kuuluu hoitaa suoraan liigan asioita. Kolmas organisaatio on KHL-Marketing OOO, joka huolehtii ottelutapahtumien lähetyksistä ja liigan kaupallisista oikeuksista. Neljäs organisaatio on JHL eli Junior Hockey League. Se pyörittää nuorten jääkiekkoliigaa. (League Structure.)

KHL:n strategia koostuu kolmesta eri tavoitteesta: huipputason kilpailu, yhtenäinen liiketoimintamalli ja ainutlaatuinen ja positiivinen katsojakokemus. Huipputason kilpailua voidaan ylläpitää reilulla tuomaroinnilla, pelaajien korkeatasoisilla harjoittelumenetelmillä ja vakaila ohjesäännöillä. Yhtenäinen liiketoimintamalli pyritään puolestaan rakentamaan vahvalla ja houkuttelevalla brändillä, taloudellisella vakaudella sekä tehokkaalla oikeuksien kaupallistamisella. Lisäksi hyvä palvelun taso, huippu tähtipelaajat ja ainutlaatuiset lähetykset televisiossa sekä digimediassa takaavat ainutlaatuisen ja positiivisen katsojakokemuksen. (The League of Strong 2015.)

Edellä mainituilla strategioilla on monta eri tavoitetta. Nämä tavoitteet on esitetty kuviossa 7 (kuvio 7). Tavoitteet rakentuvat pyramidin tavoin. Ilman alimpia tavoitteita ylempiä ei voi syntyä. Taloudellinen vakaus ja brändin oikeuksien kaupallistaminen liittyvät olennaisesti toisiinsa. KHL pyrkii antamaan yhteistyökumppaneille mahdollisuuden hyvään näkyvyyteen ottelutapahtumissa, kuten erilaiset mainokset jäässä, laidoilla, bannereissa ja pelaajien varusteissa sekä paidoissa. Lisäksi näkyvyyttä voidaan lisätä mediakuutiolla, joka on suuri valotaulu keskellä hallia. KHL on myös lisensoinut brändin eri kumppaneille, jotka myyvät erilaisia fanituotteita. Yhteistyökumppaneilta ja fanituotemyynnistä saadun tulon lisäksi liiga myy TV-oikeuksia, joista saadaan lisää tuloa. TV-oikeuksista saatu tulo jaetaan joukkueiden kesken, joka oli vuonna 2015 yli 100 miljoonaa ruplaa eli noin 1,36 miljoonaa euroa. (The League of Strong 2015.)



Kuvio 7 KHL:n strategia ja tavoitteet (suomennettu The League of Strong 2015)

### 3.2 Aineiston keruu ja analyysi

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään Jokereiden asiakkaista. Asiakkaat ovat kausikorttiasiakkaita. Kausikorttilainen pääsee ostamallaan lipulla jokaiseen joukkueen runkosarjan kotiotteluun. Otteluita on kauden aikana 30 kappaletta. Jokerit myy kahdeksaa eri kausikortti-tyyppiä kotiotteluihin: Eteläpääty 1, Eteläpääty 2, Economy, Business Seat, Club Seat, Pyörätuoli, Opiskelijat ja Junnut/Seniorit (Kausikortti). Aineisto koostuu kauden 2016-2017 kausikorttiasiakkaista.

Tämän tutkimuksen empiirinen osio kerätään survey-menetelmällä. Menetelmä on etukäteen strukturoitu kyselylomake (Alkula ym. 2002, 118). Tässä tutkimuksessa pyritään tavoittamaan mahdollisimman monta kausikorttiasiakasta. Kyselymenetelmän vahvoja puolia ovat erityisesti sen tehokkuus ja taloudellisuus, kun kerätään tietoa suu-  
resta määrästä ihmisiä (Alkula ym. 2002, 119). Kyselyssä aineisto kerätään standar-

doidusti, jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen perusjoukosta (Hirsjärvi ym. 2008, 188). Kyselyn tulee olla samanlainen kaikille ja ne tulee esittää samalla tavalla. Sen tekeminen edellyttää sitä, että tutkija kykenee tekemään kysymyksistä ymmärrettäviä. Se vaatii tutkijalta kykyä luokitella asiat ja kategorisoida käsitteet oikein. (Alkula ym. 2002, 120.) Tämän tutkimuksen kysely toteutetaan sähköisesti. Verkkokyselyiden suosio on kasvanut, koska se on nopeaa, edullista ja sillä on mittakaavaetuja (Dillman, Smyth & Christian 2014, 301).

Kyselylomake on laadittu yhteistyössä Jokereiden ja heidän yhteistyökumppanin kanssa (Liite 1). Yhteistyökumppani on yritys nimeltä Sponsor Insight. Yrityksen tarjoamien palvelujen käyttämiseen päädyttiin siksi, koska Jokerit on toteuttanut myös aiemmin kyselyjä asiakkailleen tämän yrityksen kautta. Tutkimuksen kannalta on parempi, että kysely toteutetaan asiakkaille tutun kanavan kautta. Kyselyn kysymykset pohjautuvat yrityksen aiempaan kyselyyn (Liite 2) ja sen kanssa yhteistyössä laadittuihin sekä Wannin (1995) tutkimuksessa käytettyyn kyselyyn. Kysymyksiä kyselyssä oli yhteensä 55 ja se tarkistettiin yhdessä Jokereiden toimistohenkilökunnan kanssa ja sitä testattiin muutamalla henkilöllä. Lomakkeesta luotiin sen jälkeen sähköinen versio Sponsor Insight -yrityksen toimesta. Aluksi sitä testattiin 29 henkilöllä, jonka jälkeen kysely jaettiin laajemmalle. Yhteensä kysely lähetettiin 1500 henkilölle. Kysymysten asteikkotyyppeinä käytettiin laatuero-, likert- ja absoluuttisia asteikkoja. Laatuero- eli nominaaliasteikko on yksinkertaisin mitta-asteikko, jonka avulla mitataan asioita laadullisesti, ei määrällisesti (Metsämuuronen 2003, 37). Likert-asteikon avulla kyselyssä mitataan yleensä tiettyä ominaisuutta (Metsämuuronen 2003, 39). Tässä tutkimuksessa sillä mitataan asiakkaiden motivaatiota. Motivaatiomittareissa keskeinen mittarityyppi on 5-7 portainen likert-asteikko (Metsämuuronen 2003, 39). Tutkimuksessa käytetään 7 portaista mittarityyppiä. Lisäksi tutkimuksessa käytetään absoluuttista asteikkoa. Absoluuttisen asteikon muuttuja kuvaa lukumäärää. Tällaisiin kysymyksiin asiakkaita pyydettiin vastaamaan kokonaisluvuilla.

Tämän tutkimuksen kysely toteutettiin siten, että kyselystä luotiin verkkokysely ja linkki lähetettiin yrityksen asiakkaille sähköpostilla. Tutkimuksen aineiston voidaan osittain

sanoa olevan sekundaariaineistoa, koska itse tutkija ei suorittanut kyselyä, vaikka oli tiiviisti mukana suunnittelemassa sitä. Lisäksi kysely sisälsi Jokereille tärkeitä kysymyksiä. Sekundaariaineisto voi olla analysoimatonta aineistoa ja tutkijan on kyettävä sovittamaan se omiin aineistoihin (Hirsjärvi ym. 2008, 188). Tässä tutkimuksessa sekundaariaineisto on laitettu sopivaan muotoon tutkijan toimesta.

Jokereiden toiveiden mukaisesti tutkimuksen asiakkaat luokitellaan eri kausikorttityyppien mukaisesti. Kausikorttityyppejä on neljä eri kategoriaa. Eteläpääty 1 ja 2 kausikortit luokitellaan yhdeksi ryhmäksi, koska nämä liput ovat tarkoitettu seuran innokkaimmille faneille. Niiden hinta asiakkaille on 249-299 euroa. Economy kausikorttilaiset muodostavat toisen ryhmän. Näiden lippujen hinta on 440 euroa. Business ja Club Seat asiakkaat muodostavat kolmannen ryhmän. Nämä kausikortit maksavat 910-1020 euroa. Neljännen ryhmän muodostavat Junnut/Seniorit, Opiskelijat ja Pyörätuoli kausikorttilaiset. Näiden ryhmien ostama kausikortti maksaa 94-249 euroa. Näiden neljän asiakasryhmän välisiä eroja pyritään tutkimuksessa selvittämään.

Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 407 kappaletta. Vastausprosentti on ollut noin 27 prosenttia. Määrällisesti vastauksia tuli tarvittava määrä tutkimusta varten. Jokaisesta ostetun palvelun -kategoriasta tuli sopiva määrä vastauksia. Selvästi eniten vastanneista olivat Eteläpääty 1/2 ja Economy kausikortin ostaneita (Taulukko 3). Myös muiden kausikorttilaisten vastauksia saatiin hyvä määrä. Vastanneista peräti 89,7 prosenttia oli miehiä (Liite 3). Naisia oli eniten Eteläpääty 1/2 kausikortin ostaneista, joita oli 29 kappaletta kaikista 42. Vastanneista lähes 40 prosenttia oli 25-39 -vuotiaita ja yli 50-vuotiaita oli lähes 35 prosenttia (Liite 4). Jokereiden asiakkaat käyttivät kyselyn perusteella kauden aikana 30 ottelutapahtumaan yhteensä 256 474,50 euroa. Ravintolapalveluita asiakkaat käyttivät 130 758,70 euron edestä, fanituotteita he ostivat 93 695,80 euron edestä ja parkkihallia käytettiin 32 020 euron edestä.



Ostettujen palvelujen määrät aineistossa

	Määrä	Prosentti
Eteläpääty 1/2	177	43,5
Economy	139	34,2
Business tai Club seat	44	10,8
Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori	47	11,5
Yhteensä	407	100,0

Taulukko 3 Ostettujen palvelujen määrät aineistossa.

### 3.3 Menetelmät

#### 3.3.1 Faktorianalyysi

Tutkimuksessa motivaatiotekijöitä selvitettiin yhteensä 32 likert-asteikollisella kysymyksellä ja teorian mukaisesti kategorioita oli kahdeksan. Muuttujajoukon ollessa suuri on mielekästä etsiä ne faktorit, jotka korreloivat keskenään. Faktorianalyysillä on mahdollista tiivistää likert-asteikolla mitattujen muuttujien informaatio keskeisiin faktoreihin. (Metsämuuronen 2002, 7A, 19.)

Perinteinen eksploratiivinen faktorianalyysi soveltuu erityisesti tilanteeseen, missä tutkijalla on ajatus tutkittavien muuttujien yhdistävästä teoriasta. Analyysi tutkii muuttujien välisiä korrelaatioita. Yleensä suositellaan korrelaation rajaa 0.30. Myös otoskoon tulisi olla yli 200. Tässä tutkimuksessa otoskoko on 407, mikä on hyvä määrä faktorianalyysia varten. Analyysin Kaiserin testi oli 0.904 ( $>0.60$ ) ja Bartlettin sväärisyystesti 0.000 ( $p<0.0001$ ). Näiden testien tulokset osoittavat, että korrelaatiomatriisi on sovelias faktorianalyysiin. (Metsämuuronen 2002, 7A, 32-45; 2003, 534-550.)

Faktorianalyysin perusteella päädyttiin kuuteen eri faktoriin (Taulukko 4). Ominaisarvo oli näissä yli 1.0, mitä voidaan pitää analyysissa nyrkkisääntönä (Metsämuuronen 2002, 7A, 40). Nämä kuusi faktoria pystyvät selittämään 64,271 prosenttia muuttujien varianssista (Taulukko 4).

### Selitetyt varianssit yhteensä

Faktori	Alustavat ominaisarvot			Neliöiden poistosummat			Neliöiden kiertosummat
	Yhteensä	Vaihtelu %	Kumulat. %	Yhteensä	Vaihtelu %	Kumulat. %	Yhteensä
1	10,036	31,361	31,361	9,363	29,259	29,259	7,268
2	3,561	11,128	42,489	3,079	9,622	38,881	3,138
3	2,242	7,007	49,496	1,430	4,469	43,350	5,225
4	1,837	5,740	55,236	1,788	5,588	48,938	4,661
5	1,636	5,113	60,349	1,697	5,305	54,242	6,454
6	1,255	3,922	64,271	0,876	2,738	56,981	2,219
7	0,992	3,100	67,371				
8	0,920	2,874	70,246				
9	0,783	2,446	72,691				
10	0,710	2,219	74,910				
11	0,656	2,051	76,961				
12	0,611	1,909	78,870				
13	0,588	1,838	80,709				
14	0,547	1,709	82,418				
15	0,529	1,652	84,070				
16	0,481	1,504	85,574				
17	0,439	1,371	86,945				
18	0,424	1,325	88,270				
19	0,413	1,292	89,562				
20	0,371	1,160	90,722				
21	0,348	1,088	91,811				
22	0,322	1,005	92,816				
23	0,298	0,930	93,746				
24	0,292	0,912	94,658				
25	0,271	0,847	95,505				
26	0,262	0,817	96,322				
27	0,253	0,791	97,113				
28	0,232	0,724	97,837				
29	0,212	0,662	98,499				
30	0,198	0,617	99,117				
31	0,162	0,507	99,624				
32	0,120	0,376	100,000				

Taulukko 4. Selitetyt varianssit yhteensä.

Faktorit nimettiin teoriaosuudessa nimettyjen motivaatiotekijöiden mukaan. Ensimmäinen faktori nimettiin viihdearvoksi, koska siihen latautuivat kaikki viihdearvo-muuttujat. Lisäksi siihen latautuivat kaikki eustressi-muuttujat ja muita yksittäisiä muuttujia muista ryhmistä. Toinen faktori on taloudelliset tekijät. Siihen latautuivat pelkästään taloudelliset tekijät -muuttujat. Kolmas faktori on itsetuntohyödyt. Siihen latautuivat vain itsetuntohyöty -muuttujia. Neljännessä faktorissa latautuivat kaikki perhetarpeet-muuttujat ja yksi ryhmään kuuluminen -muuttuja, jonka takia faktorin nimi on perhetarpeet. Viides faktori on irtiotto arjesta. Siihen latautuivat kaikki neljä irtiotto arjesta -muuttujat. Viimeinen ja kuudes faktori on ryhmään kuuluminen. Siihen latautuivat kaksi ryhmään kuuluminen -muuttujaa ja yksi itsetunto hyödyt -muuttuja. Alkuperäisistä kahdeksasta muuttujasta eustressi ja pelin viehättävyys jäivät pois tutkimuksesta. Muuttujien poisjättäminen perustuu edellä mainittuihin faktorianalyysin tuloksiin. Analyysi analysoi motivaatioon liittyviä vastauksia ja pyrki löytämään yhtäläisyyksiä vastauksista. Tutkimuksen validiteetin parantamiseksi faktorianalyysin antamat kuusi muuttujaa jäävät voimaan.

### **3.3.2 Yksisuuntainen varianssianalyysi (ANOVA)**

Yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla voidaan tutkia ryhmien välisten keskiarvojen tilastollisia eroja (Metsämuuronen 2003, 644). Se suoritetaan SPSS-ohjelmistossa. Tässä tutkimuksessa asiakkaiden motivaatiotekijöiden ja kannattavuuden välisiä eroja tutkittaessa voidaan käyttää tätä analyysia vertaamaan ryhmien keskiarvoja toisiinsa. Jokainen motivaatiotekijä kategorisoidaan kolmeen ryhmään ja tekijät analysoidaan erikseen suhteessa kannattavuuteen. Yksisuuntainen varianssianalyysi toimii parhaiten, kun halutaan selvittää ovatko muuttujan eri ryhmien kaikki keskiarvot samoja (Metsämuuronen 2003, 646).

Samaa yksisuuntaista varianssianalyysia voidaan käyttää tutkittaessa ostetun palvelun ja asiakkaiden kannattavuuden välistä suhdetta. Tutkimuksessa oletetaan, että tietyn

palvelun ostaneet asiakkaat ovat kannattavampia kuin toiset eli ryhmien kannattavuudessa voidaan havaita eroja. Yleensä varianssianalyysissä on kvantitatiivinen selitettävä muuttuja ja yksi tai useampia kvalitatiivisia selittäviä muuttujia (Alkula ym. 2002, 258). Juuri tämän vuoksi analyysi sopii tämän tutkimuksen aineiston analysointiin. Varianssianalyysin yhtälö yhden selittävän muuttujan tapauksessa on seuraavanlainen (kaava 1):

$$(1) \quad Y_{ij} = \mu + a_i + e_{ij}$$

Yhtälössä  $\mu$  on kokonaiskeskiarvo,  $a_i$  on selittävän muuttujan  $i$ :n luokan vaikutus ja  $e_{ij}$  on virhetermi (Alkula ym. 2002, 258).

### 3.3.3 Monimuuttujainen varianssianalyysi (MANOVA)

Monimuuttujaisen varianssianalyysin taustalla on regressioanalyysin perusidea, mutta itse efektien selvittämisessä käytetään yksisuuntaisessa varianssianalyysissäkin käytettyä neliösumma-menettelyä (Metsämuuronen 2002, 7C, 47). Analyysillä on tarkoitus selvittää yhden tai useamman yhtäaikaisen ryhmittelevän tekijän vaikutusta useampaan selittävään muuttujaan. Monesti analyysillä pyritään tutkimaan ihmisten motivaatiota. (Metsämuuronen 2003, 680.) Tässä tutkimuksessa asiakkaat toimivat ryhmittelevinä tekijöinä. Näiden ryhmien välillä etsitään eroja motivaatiotekijöissä, jonka takia kyseinen analyysi sopii tutkimaan näitä eroja.

SPSS-ohjelmistossa analyysin suorittaminen tapahtuu regressioanalyysin tapaan lineaarisella mallituksella (GLM). Analyysissä käsitellään ristitulomatriiseja  $S$  (kaavat 2, 3 ja 4):

$$(2) \quad S_{\text{total}} = S_{\text{between}} + S_{\text{within}}$$

missä

$$(3) \quad S_{\text{within}} = \sum_i \sum_j (Y_{ij} - Y_{j:n} \text{ ryhmän keskiarvo})^2$$

ja

$$(4) \quad S_{\text{between}} = n \sum_j (Y_j - \bar{Y})^2$$

Yhtälössä  $n$  viittaa otoskokoon, sana *within* viittaa ryhmien sisällä laskettuun neliösummaan ja sana *between* viittaa ryhmien välillä laskettuun neliösummaan.  $S_{\text{between}}$  hajotetaan kunkin muuttujan omaan vaihteluun, jolloin tässä neljän ryhmän tapauksessa ryhmien välinen vaihtelu saa muodon (kaava 5):

$$(5) \quad S_{\text{between}} = S_{x1} + S_{x2} + S_{x3} + S_{x4} + S_{x1,x2,x3,x4}$$

missä  $S_{x1}$ ,  $S_{x2}$ ,  $S_{x3}$  ja  $S_{x4}$  viittaavat selitettävien muuttujien niiden vaihtelua kuvaaviin ristitulomatriiseihin.  $S_{x1,x2,x3,x4}$  viittaa puolestaan yhteisvaihtelua kuvaavaan ristitulomatriisiin. (Metsämuuronen 2003, 681-682.)

F-testi kuvaa keskiarvojen tilastollista merkitsevyyttä. Sen kaava on (kaava 6):

$$(6) \quad F = MS_{\text{vaikutus}} / MS_{\text{virhe}} = (SS_{\text{vaikutus}}/df_{\text{va}}) / (SS_{\text{virhe}}/df_{\text{vi}}) = (SS_{\text{between}} / (k-1)) / (SS_{\text{within}} / (N-k))$$

missä  $k$  on ryhmien määrä ja  $N$  otoskoko. Mikäli tässä  $p$ -arvo on 0.05 tai pienempi, voidaan todeta keskiarvojen eroavan toisistaan merkitsevästi. Tutkimuksessa monimuuttujainen varianssianalyysi tarvitsee tuekseen kuitenkin lisää analyysseja, koska selitettäviä tekijöitä on useita. Tässä tutkimuksessa käytetään neljää erilaista testisuuretta, jotka ovat Pillain jälki, Wilksin Lambda, Hotellingin jälki ja Royn suurin juuri.

### 3.4 Muuttujien määrittäminen

Tutkimuksessa käytettäviä muuttujia on yhteensä kahdeksan kappaletta. Taulukko 5 kuvaa kyseisiä muuttujia. Yksi muuttujista määrittelee ryhmät ja on nimeltään ostettu palvelu. Ostettu palvelu viittaa ostetun kausikortin tyyppiin. Näitä tyyppisiä on neljä erilaista. (Taulukko 5.)

Toinen muuttujista on kannattavuus. Kannattavuuden muuttuja määritettiin laskemalla yhteen eri muuttujia, joita kysely sisälsi. Tulovirrat laskettiin sen perusteella, kuinka usein vastaajat olivat kauden aikana käyneet ottelussa ja se kerrottiin ottelua kohden käytetyllä rahamäärällä. Lisäksi mukaan otettiin ostetun palvelun hinta ja parkkimaksut, mikä oli kymmenen euroa ottelua kohden. Kustannukset laskettiin yhden istumapaikan hinnan perusteella. Ottelutapahtuman järjestäminen maksaa noin 45 000 euroa, joka jaettiin jokaiselle istumapaikalle. Tässä tutkimuksessa jokaisen asiakkaan kustannus on sama. Loput muuttujista olivat motivaatiotekijöitä. Nämä muodostettiin faktorianalyysin avulla ja niitä on yhteensä kuusi kappaletta. (Taulukko 5.)

Muuttujien kuvailevat tilastot

	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta	Määrä
Ostettu palvelu	1,00	4,00	1,90	1,00	407
Kannattavuus (€)	70,37	11212,87	922,59	937,72	407
Viihdearvo	1,00	7,00	5,75	1,12	407
Taloudelliset tekijät	1,00	7,00	1,91	1,28	407
Itsetunto hyödyt	1,00	7,00	4,22	1,86	407
Perhetarpeet	1,00	7,00	4,27	1,72	407
Irtiotto arjesta	1,00	7,00	4,63	1,74	407
Ryhmään kuuluminen	1,00	7,00	2,76	1,69	407

Taulukko 5. Muuttujien kuvailevat tilastot.

## 4 EMPIIRISEN OSION TULOKSET

### 4.1 Aineiston kuvaileva analyysi

Vastaajista noin 43,5 prosenttia olivat Eteläpääty 1/2 -kausikortin ostaneita. He olivat keskiarvoltaan innokkaimpia ottelutapahtumissa kävijöitä. Kotiotteluihin he osallistuivat keskimäärin 22 kertaa kauden aikana. Toinen ryhmä olivat ostaneet Economy-kausikortin. Heitä oli vastanneista noin 34,2 prosenttia. Tämän ryhmän osallistuminen kotiotteluihin oli toiseksi korkein keskiarvoltaan laskettuna. He osallistuivat noin 21 kertaa. Kolmas ryhmä oli ostanut Business- tai Club Seat -kausikortin. Heitä oli vastaajista 10,8 prosenttia. He osallistuivat kotiotteluihin vähiten eli noin 19 kertaa kauden aikana. Neljäs ryhmä oli ostanut Pyörätuoli-, Opiskelija- tai Junnu/Seniori -kausikortin. Heitä oli vastaajista noin 11,5 prosenttia. He osallistuivat kotiotteluihin keskimäärin 20 kertaa kauden aikana. (Taulukko 6.)

Kyselyyn pohjautuen Jokereiden kausikorttiasiakkaista ravintolapalveluita käyttivät eniten Business- tai Club Seat -kausikorttiasiakkaat. Vähiten ravintolapalveluita käyttivät Pyörätuoli-, Opiskelija- tai Junnu/Seniori -kausikorttiasiakkaat. Sen sijaan fanituotteita ostivat eniten Eteläpääty 1/2 -kausikorttiasiakkaat ja vähiten niitä ostivat Business- tai Club Seat -kausikorttiasiakkaat. Myös Pyörätuoli-, Opiskelija- tai Junnu/Seniori -kausikorttiasiakkaat olivat ostaneet lähes yhtä vähän fanituotteita kauden aikana keskimäärin asiakasta kohden. Jäähallin parkkihallia eniten käyttivät Business- tai Club Seat -kausikorttiasiakkaat. Sen sijaan Pyörätuoli-, Opiskelija- tai Junnu/Seniori -kausikorttiasiakkaat käyttivät parkkihallia vähiten. Edellisten perusteella Business- tai Club Seat -kausikorttiasiakkaat käyttivät eniten rahaa kotiotteluissa. Vähiten tuloa tuottivat Pyörätuoli-, Opiskelija- tai Junnu/Seniori -kausikorttiasiakkaat. Toiseksi eniten tuloa tuottivat Eteläpääty 1/2 -kausikorttiasiakkaat. (Taulukko 6.)

## Ostettujen palvelujen kuvailevat tiedot

Ostettu palvelu		Ottelut/ kausi	Ravintola- palvelut/ kausi (€)	Fanituotteet /kausi (€)	Parkkipaikka/ kausi(€)	Tulot yhteensä
Eteläpääty 1/2	Keskiarvo	22,10	302,05	342,21	72,71	716,97
	Määrä	177,00	177,00	177,00	177,00	
	Minimi	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Maksimi	33,00	3000,00	10800,00	320,00	
Economy	Keskiarvo	21,71	322,32	162,58	81,58	566,48
	Määrä	139,00	139,00	139,00	139,00	
	Minimi	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Maksimi	33,00	3000,00	3000,00	330,00	
Business tai Club seat	Keskiarvo	19,20	555,84	112,77	140,45	809,07
	Määrä	44,00	44,00	44,00	44,00	
	Minimi	3,00	0,00	0,00	0,00	
	Maksimi	33,00	3900,00	1040,00	300,00	
Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/ Seniori	Keskiarvo	20,68	171,02	118,38	34,68	324,08
	Määrä	47,00	47,00	47,00	47,00	
	Minimi	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Maksimi	32,00	660,00	1620,00	300,00	
Yhteensä	Keskiarvo	21,49	321,27	230,21	78,67	630,16
	Määrä	407,00	407,00	407,00	407,00	
	Minimi	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Maksimi	33,00	3900,00	10800,00	330,00	

Taulukko 6. Ostettujen palvelujen kuvailevat tiedot.

Motivaatiotekijöistä viihdearvo osoittautui kaikille asiakasryhmille tärkeäksi tekijäksi osallistua ottelutapahtumiin. Sen keskiarvoksi muodostui kaikilla ryhmillä yli viisi ja mediaani oli kaikilla ryhmillä kuusi paitsi Business- tai Club Seat -kausikorttiasiakkailla se oli viisi. Vastavuoroisesti yksikään ryhmistä ei kokenut taloudellisia tekijöitä tärkeiksi. Sen keskiarvo jäi kahteen ja sen alle. Mediaani oli kaikilla ryhmillä vain yksi. Itsetunto hyödyissä on nähtävissä suurempia vaihteluja ryhmien välillä. Varsinkin Business-



tai Club Seat -kausikorttiasiakkaat eivät kokeneet tätä motivaatiotekijää kovin tärkeäksi ja mediaani jäi 3,25, kun se muilla ryhmillä oli 4,5. (Taulukko 7.)

Motivaatiotekijöiden kuvailevat tiedot

Ostettu palvelu		Viihde-arvo	Taloudelliset tekijät	Itsetunto hyödyt	Perhe-tarpeet	Irtiotto arjesta	Ryhmään kuuluminen
Eteläpääty 1/2	Keskiarvo	5,82	2,00	4,42	4,38	4,75	3,04
	Määrä	177,00	177,00	177,00	177,00	177,00	177,00
	Mediaani	6,00	1,00	4,50	5,00	5,00	3,00
Economy	Keskiarvo	5,74	1,88	4,17	4,25	4,60	2,53
	Määrä	139,00	139,00	139,00	139,00	139,00	139,00
	Mediaani	6,00	1,00	4,50	5,00	5,00	2,00
Business tai Club seat	Keskiarvo	5,42	1,75	3,43	4,30	4,36	2,36
	Määrä	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00
	Mediaani	5,00	1,00	3,25	5,00	5,00	1,00
Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori	Keskiarvo	5,80	1,82	4,36	3,89	4,54	2,77
	Määrä	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00	47,00
	Mediaani	6,00	1,00	4,50	4,00	4,50	2,00
Yhteensä	Keskiarvo	5,75	1,91	4,22	4,27	4,63	2,76
	Määrä	407,00	407,00	407,00	407,00	407,00	407,00
	Mediaani	6,00	1,00	4,50	5,00	5,00	2,00

Taulukko 7. Motivaatiotekijöiden kuvailevat tiedot.

Motivaatiotekijä perhetarpeissa voidaan huomata eroavaisuuksia ryhmien mediaanien välillä. Pyörätuoli-, Opiskelija- tai Junnu/Seniori -kausikorttiasiakkaat eivät kokeneet perhetarpeita niin tärkeiksi kuin muut ryhmät ja sen mediaani jäi neljään, kun se muilla oli viisi. Sen sijaan kaikki ryhmät kokivat yhtä tärkeiksi irtiotto arjesta -tekijän. Viimeinen motivaatiotekijä ryhmään kuuluminen oli tärkein Eteläpääty 1/2 -kausikorttiasiakkaille. Siitä huolimatta mikään ryhmistä ei kokenut sitä erityisen tärkeäksi tekijäksi. (Taulukko 7.)

## 4.2 Monimuuttujaisen varianssianalyysin (MANOVA) tulokset

Tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi olettaa, että asiakkaiden motivaatiotekijöiden ja ostetun palvelun välillä olisi havaittavissa eroja. Tätä lähdettiin selvittämään monimuuttujaisen varianssianalyysin avulla. Ryhmittelevänä muuttujana analyysissä oli ostettu palvelu. Riippuvina muuttujina käytettiin sen sijaan faktorianalyysissä saatuja kuutta motivaatiotekijää. Analyysin F-testi mittaa sitä, että eroavatko ryhmien varianssit toisistaan tilastollisesti merkitsevästi ( $p < 0.0001$ ). Tässä tapauksessa huomaamme, että ryhmien varianssit eivät eroa toisistaan tilastollisesti merkitsevästi ( $p > 0.05$ ) (Taulukko 8). Mikäli merkittävyyden tarkkuus olisi  $p < 0.100$ , eroja ryhmien variansseissa voisi havaita.

Kovarianssimatriisin tasa-arvotesti<sup>a</sup>

Boxin M-testi	85,201
F-testi	1,298
va1	63,000
va2	72772,538
P-arvo	0,056

Testaa nolla hypoteesia, että havaitut kovarianssimatriisit riippuvaisten muuttujien osalta ovat yhtä suuria kaikissa ryhmissä.

a. Malli: Otots + Ostettu palvelu

Taulukko 8. F-testin tulokset.

Monimuuttujatesti-taulu (Taulukko 9) kertoo mallin kunkin osatekijän tilastollisen merkitsevyyden, kun arvioidaan yhtä aikaa kaikkia kuutta motivaatiotekijää. Ensimmäinen sarake (Efekti) kertoo, mitä osaa tulokset kuvaavat. Seuraavissa sarakkeissa kerrotaan Pillain jäljen, Wilksin Lambdan, Hotellingin jäljen ja Royn suurimman juuren arvot (Arvo) ja arvoon liittyvän F-testin arvon sekä F-arvoon liittyvät vapausasteet (Hypoteesi va ja Virhe va). (Metsämuuronen 2002, 7C, 56.) Analyysissä on havaittavissa, että oste-

tulla palvelulla ei ole selvää omavaikutusta ( $p > 0.05$ , Wilksin Lambda). Viimeinen sarake ( $\eta^2$ ) kertoo, mikä on osatekijän selitysosuus selittävistä muuttujista. Havaitsemme, että ostettu palvelu selittää motivaatiotekijöistä kriteeristä riippuen vain 1,8 - 3,7 % (Pillain jäljen ja Royn suurimman juuren etan neliö).

Monimuuttujatesti-taulu

Efekti		Arvo	F-testi	Hypoteesi i va	Virhe va	P-arvo	$\eta^2$
Otos	Pillain jälki	0,954	1369,984 <sub>b</sub>	6,000	398,000	0,000	0,954
	Wilksin Lambda	0,046	1369,984 <sub>b</sub>	6,000	398,000	0,000	0,954
	Hotellingin jälki	20,653	1369,984 <sub>b</sub>	6,000	398,000	0,000	0,954
	Royn suurin juuri	20,653	1369,984 <sub>b</sub>	6,000	398,000	0,000	0,954
Ostettu palvelu	Pillain jälki	0,055	1,239	18,000	1200,000	0,221	0,018
	Wilksin Lambda	0,946	1,241	18,000	1126,199	0,220	0,018
	Hotellingin jälki	0,056	1,242	18,000	1190,000	0,219	0,018
	Royn suurin juuri	0,039	2,570 <sup>c</sup>	6,000	400,000	0,019	0,037

a. Malli: Otos + Ostettu palvelu

b. Tarkka tilasto

c. Tilasto on ylempi raja suhteessa F-testiin, joka tuottaa alemman rajan merkitystasolle.

Taulukko 9. Monimuuttujatesti-taulu.

Motivaatiotekijöitä pystyttiin analyysin avulla tarkastelemaan myös erikseen. Motivaatiotekijöiden efektitaulusta voidaan tarkastella ostetun palvelun vaikutusta eri tekijään (Taulukko 10). Taulukosta voidaan havaita, että ostettu palvelu ei selitä merkitsevästi pääkomponenttia viihdearvoa ( $p > 0.05$ ). Ostettu palvelu ei myöskään selitä merkitsevästi pääkomponenttia taloudelliset tekijät ( $p > 0.05$ ). Lisäksi pääkomponentit perhetarpeet ja irtiotto arjesta eivät myöskään selity merkitsevästi ( $p > 0.05$ ). Analyysin mukaan ostettu palvelu selittää merkitsevästi ainoastaan pääkomponentteja itsetunto hyödyt ( $p < 0.05$ ) ja ryhmään kuulumisen ( $p < 0.05$ ). (Taulukko 10.)

## Tekijöiden välisten efektien testit

Lähde		Tyyppi III Neliöiden summa	va	Neliön keskiarvo	F-testi	P-arvo	eta <sup>2</sup>
Korjattu malli	Viihdearvo	5,823 <sup>a</sup>	3	1,941	1,555	0,200	0,011
	Taloudelliset tekijät	3,093 <sup>b</sup>	3	1,031	0,628	0,597	0,005
	Itsetunto hyödyt	35,835 <sup>c</sup>	3	11,945	3,521	0,015	0,026
	Perhetarpeet	9,037 <sup>d</sup>	3	3,012	1,020	0,383	0,008
	Irtiotto arjesta	6,003 <sup>e</sup>	3	2,001	0,661	0,577	0,005
	Ryhmään kuuluminen	28,411 <sup>f</sup>	3	9,470	3,377	0,018	0,025
Otos	Viihdearvo	9126,590	1	9126,590	7310,547	0,000	0,948
	Taloudelliset tekijät	975,508	1	975,508	594,405	0,000	0,596
	Itsetunto hyödyt	4719,632	1	4719,632	1391,139	0,000	0,775
	Perhetarpeet	4979,651	1	4979,651	1686,825	0,000	0,807
	Irtiotto arjesta	5858,249	1	5858,249	1934,200	0,000	0,828
	Ryhmään kuuluminen	2011,836	1	2011,836	717,500	0,000	0,640
Ostettu palvelu	Viihdearvo	5,823	3	1,941	1,555	0,200	0,011
	Taloudelliset tekijät	3,093	3	1,031	0,628	0,597	0,005
	Itsetunto hyödyt	35,835	3	11,945	3,521	0,015	0,026
	Perhetarpeet	9,037	3	3,012	1,020	0,383	0,008
	Irtiotto arjesta	6,003	3	2,001	0,661	0,577	0,005
	Ryhmään kuuluminen	28,411	3	9,470	3,377	0,018	0,025
Virhe	Viihdearvo	503,111	403	1,248			
	Taloudelliset tekijät	661,384	403	1,641			
	Itsetunto hyödyt	1367,233	403	3,393			
	Perhetarpeet	1189,690	403	2,952			
	Irtiotto arjesta	1220,595	403	3,029			
	Ryhmään kuuluminen	1129,992	403	2,804			
Yhteensä	Viihdearvo	13951,000	407				
	Taloudelliset tekijät	2149,750	407				
	Itsetunto hyödyt	8650,750	407				
	Perhetarpeet	8629,000	407				
	Irtiotto arjesta	9952,250	407				
	Ryhmään kuuluminen	4257,000	407				
Yhteensä korjattu	Viihdearvo	508,934	406				
	Taloudelliset tekijät	664,477	406				
	Itsetunto hyödyt	1403,069	406				
	Perhetarpeet	1198,727	406				
	Irtiotto arjesta	1226,598	406				
	Ryhmään kuuluminen	1158,403	406				

a. R Neliö = ,011 (Muokattu R Neliö = ,004)

b. R Neliö = ,005 (Muokattu R Neliö = -,003)

c. R Neliö = ,026 (Muokattu R Neliö = ,018)

d. R Neliö = ,008 (Muokattu R Neliö = ,000)

e. R Neliö = ,005 (Muokattu R Neliö = -,003)

f. R Neliö = ,025 (Muokattu R Neliö = ,017)

Taulukko 10. Motivaatiotekijöiden efektitaulu.

Motivaatiotekijöiden kysymykset olivat likert-asteikollisia välillä 1-7 eli seitsemän kuvaa parhaiten vastaajaa ja yksi ei kuvaa ollenkaan. Ostetun palvelun perusteella pääkomponentin viihdearvon keskiarvo oli välillä 5,420-5,822 kaikissa ryhmissä. Tässä komponentissa ryhmät ovat vastanneet pääasiassa samalla tavoin. Pääkomponentin taloudelliset tekijät keskiarvot ryhmien välillä olivat vain 1,75-2,00, mikä myös osoittaa ryhmien vastanneen samalla tavoin. Itsetuntohyötyjen keskiarvot vaihtelivat välillä 3,432-4,421 ja perhetarpeiden välillä 3,894-4,384. Business- tai Club Seat -kausikortti-asiakkailla keskiarvo oli itsetuntohyödyissä alin 3,432 ja muissa ryhmissä se oli yli neljän. Perhetarpeissa alin keskiarvo sen sijaan oli Pyörätuoli-, Opiskelija- tai Junnu/Seniori -kausikortti-asiakkailla 3,894 ja muilla sen nousi yli neljän. Pääkomponentti irtiotto arjesta keskiarvot olivat ryhmien välillä hyvin samanlaiset välillä 4,364-4,746. Sen sijaan Eteläpääty 1/2 -kausikortti-asiakkaat erottuivat ryhmään kuulumisessa keskiarvolla 3,040, kun se muilla ryhmillä jäi välille 2,364-2,766. (Liite 5.)

Monimuuttujaisen varianssianalyysin avulla päästiin siihen tulokseen, ettei ostetun palvelun ja motivaatiotekijöiden välillä voitu havaita tilastollisesti merkitseviä eroja. Tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi voidaan hylätä, koska se ei toteutunut. Tarkasteltaessa motivaatiotekijöitä erikseen huomattiin kahdessa tekijässä eroavaisuuksia ryhmien välillä. Nämä tekijät olivat itsetuntohyödyt ja ryhmään kuuluminen. Itsetuntohyödyissä esille nousi Business- tai Club Seat -kausikortti-asiakkaiden matala keskiarvo. Ryhmään kuulumisessa sen sijaan erottuivat Eteläpääty 1/2 -kausikortti-asiakkaat kaikkein korkeimmalla keskiarvolla.

### **4.3 Yksisuuntaisten varianssianalyysien (ANOVA) tulokset**

#### **4.3.1 Asiakkaiden motivaatiotekijät ja asiakkaiden kannattavuus**

Tutkimuksen toinen hypoteesi olettaa asiakkaiden motivaatiotekijöiden ja asiakkaiden kannattavuuden välillä olevan havaittavissa eroja. Tätä lähdettiin selvittämään yksisuun-

taisen varianssianalyysin avulla. Jokaista motivaatiotekijää tutkittiin erikseen ja, koska tekijät olivat 1-7 asteikollisia, tehtiin niistä kolme ryhmää. Ensimmäiseen ryhmään kuuluivat vastaukset väliltä 1-3. Toiseen ryhmään kuuluivat vastaukset väliltä 3-5. Kolmannen ryhmään kuuluivat vastaukset väliltä 5-7. Ryhmien muodostamisessa on oletettu, että ensimmäinen ryhmä kokee ettei motivaatiotekijä kuvaa heitä ollenkaan. Toinen ryhmä sen sijaan ei osaa sanoa kuvaako tekijä heitä ja kolmas kokee tekijän kuvaavan heitä. Mikäli varianssit eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi on tuolloin  $p < 0.0001$  tai eroavuutta voi esiintyä myös, jos  $p < 0.01$  tai  $p < 0.05$ .

Motivaatiotekijän viihdearvon varianssit erosivat tilastollisesti toisistaan ( $p < 0.05$ ) (Taulukko 11). Ryhmistä kolmas oli kannattavin 1011,58 eurolla. Varsinkin ryhmien 1 ja 3 varianssien välillä oli havaittavissa eroja, kun  $p = 0,028$ . (Liite 6.)

Viihdearvo

	Neliöiden summa	va	Keskiarvon neliö	F-testi	P-arvo
Ryhmien välillä	6906949,778	2	3453474,889	3,985	0,019
Ryhmien sisällä	350095505,728	404	866573,034		
Yhteensä	357002455,506	406			

Taulukko 11. ANOVA viihdearvo.

Motivaatiotekijän taloudellisten tekijöiden varianssien välillä on havaittavissa merkitseviä tilastollisia eroja ( $p < 0.0001$ ) (Taulukko 12). Kolmannen ryhmän kannattavuus oli 2651,87 euroa, mikä oli selvästi suurempi kuin muilla ryhmillä. Myös ryhmän 3 varianssit erosivat tilastollisesti merkitsevästi ryhmistä 1 ja 2, kun  $p < 0.0001$ . (Liite 6.)

## Taloudelliset tekijät

	Neliöiden summa	va	Keskiarvon neliö	F-testi	P-arvo
Ryhmien välillä	30795968,529	2	15397984,264	19,070	0,000
Ryhmien sisällä	326206486,978	404	807441,799		
Yhteensä	357002455,506	406			

Taulukko 12. ANOVA taloudelliset tekijät.

Motivaatiotekijän itsetuntohyötyjen varianssien välillä on havaittavissa melko merkitseviä tilastollisia eroja ( $p < 0.01$ ) (Taulukko 13). Kolmannen ryhmän kannattavuus oli 1114,24 euroa, mikä oli suurempi kuin muilla ryhmillä. Lisäksi varsinkin ryhmän 3 ja 1 varianssit erosivat tilastollisesti melko merkitsevästi, kun  $p < 0.01$ . (Liite 6.)

## Itsetunto hyödyt

	Neliöiden summa	va	Keskiarvon neliö	F-testi	P-arvo
Ryhmien välillä	9235015,297	2	4617507,648	5,364	0,005
Ryhmien sisällä	347767440,209	404	860810,496		
Yhteensä	357002455,506	406			

Taulukko 13. ANOVA itsetunto hyödyt.

Motivaatiotekijän perhetarpeiden varianssien välillä on havaittavissa melko merkitseviä tilastollisia eroja ( $p < 0.01$ ) (Taulukko 14). Kolmannen ryhmän kannattavuus oli 1212,58 euroa, mikä oli suurempi kuin muilla ryhmillä. Lisäksi ryhmän 3 varianssit erosivat tilastollisesti melko merkitsevästi ryhmistä 1 ja 2, kun  $p < 0.01$  (Liite 6.)

## Perhetarpeet

	Neliöiden summa	va	Keskiarvon neliö	F-testi	P-arvo
Ryhmiä välillä	11630157,317	2	5815078,658	6,802	0,001
Ryhmiä sisällä	345372298,189	404	854881,926		
Yhteensä	357002455,506	406			

Taulukko 14. ANOVA perhetarpeet.

Motivaatiotekijän irtiotto arjesta varianssien välillä on havaittavissa melko merkitseviä tilastollisia eroja ( $p < 0.01$ ) (Taulukko 15). Kolmannen ryhmän kannattavuus oli 1126,95 euroa, mikä oli suurempi kuin muilla ryhmillä. Lisäksi ryhmän 3 varianssit erosivat tilastollisesti ryhmistä 1 ja 2, kun  $p < 0.05$ . Ryhmän 3 ja 2 välillä ero oli suurempi ( $p = 0.001$ ) ja ryhmä 3 ja 1 välillä pienempi ( $p = 0.043$ ). (Liite 6.)

## Irtiotto arjesta

	Neliöiden summa	va	Keskiarvon neliö	F-testi	P-arvo
Ryhmiä välillä	11385658,771	2	5692829,385	6,654	0,001
Ryhmiä sisällä	345616796,736	404	855487,121		
Yhteensä	357002455,506	406			

Taulukko 15. ANOVA irtiotto arjesta.

Motivaatiotekijän ryhmään kuulumisen varianssien välillä on havaittavissa merkitseviä tilastollisia eroja ( $p < 0.0001$ ) (Taulukko 16). Kolmannen ryhmän kannattavuus oli 1901,10 euroa, mikä oli suurempi kuin muilla ryhmillä. Lisäksi ryhmän 3 varianssit erosivat tilastollisesti merkitsevästi ryhmistä 1 ja 2, kun  $p < 0.0001$ . (Liite 6.)



## Ryhmään kuuluminen

	Neliöiden summa	va	Keskiarvon neliö	F-testi	P-arvo
Ryhmiä välillä	31673510,775	2	15836755,387	19,666	0,000
Ryhmiä sisällä	325328944,731	404	805269,665		
Yhteensä	357002455,506	406			

Taulukko 16. ANOVA ryhmään kuuluminen.

Yksisuuntaisten varianssianalyysien perusteella kaikkien motivaatiotekijöiden ja kannattavuuden välillä on havaittavissa eroja. Tutkimuksen toinen hypoteesi voidaan tämän perusteella hyväksyä. Kaiken kaikkiaan motivaatiotekijöissä 5-7 asteikolla vastanneet asiakkaat olivat keskimäärin kannattavampia kuin 1-3 asteikolla vastanneet.

#### 4.3.2 Ostettu palvelu ja asiakkaiden kannattavuus

Tutkimuksen kolmas hypoteesi olettaa, että ostetun palvelun ja asiakkaiden kannattavuuden on havaittavissa eroja. Ostettuja palveluja on tutkimuksessa neljä. Toisin sanoen asiakasryhmät ovat muodostuneet neljästä erilaisesta ostetusta kausikortista. Kyselyyn vastanneista Eteläpääty 1/2 -kausikortin ostaneita asiakkaita oli yhteensä 177 kappaletta ja heidän kannattavuus kauden aikana oli keskimäärin 889,84 euroa. Economy-kausikortin ostaneita asiakkaita vastaajista oli 139 kappaletta ja heidän kannattavuus keskimäärin 905,35 euroa. Business tai Club seat -kausikortin ostaneita oli vastaajista 44 kappaletta ja heidän kannattavuus oli 1672,94 euroa. Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori -kausikortin ostaneita oli vastaajista 47 kappaletta ja heidän kannattavuus oli vain 394,45 euroa. (Taulukko 17.)

Tutkimuksessa ostetun palvelun ja kannattavuuden välisiä eroja lähdettiin tutkimaan yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Ostetun palvelun perusteella muodostettujen ryhmien välillä havaittiin analyysin avulla erittäin merkitseviä eroja ( $p < 0.0001$ ) (Taulukko 18). Ryhmien kannattavuuksien välillä oli siis havaittavissa eroja. Tämän pe-

rusteella tutkimuksen kolmas hypoteesi voidaan hyväksyä. Ostetun palvelun perusteella muodostettujen ryhmien välisiä eroja on hyvä kuitenkin tarkastella tarkemmin.

Ostettu palvelu ja kannattavuus

Ostettu palvelu	Määrä	Keskiarvo	Minimi	Maksimi
Eteläpääty 1/2	177	889,84	172,87	11212,87
Economy	139	905,35	338,87	4988,87
Business tai Club seat	44	1672,94	863,87	6063,87
Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori	47	394,45	70,37	2395,37
Yhteensä	407	922,59	70,37	11212,87

Taulukko 17. Ostettu palvelu ja kannattavuus.

Kannattavuus

	Neliöiden summa	va	Keskiarvon neliö	F-testi	P-arvo
Ryhmien välillä	38113840,998	3	12704613,666	16,056	0,000
Ryhmien sisällä	318888614,508	403	791286,885		
Yhteensä	357002455,506	406			

Taulukko 18. ANOVA Ostettu palvelu ja kannattavuus.

Eteläpääty 1/2 -kausikortin ostaneiden asiakkaiden kannattavuus oli keskimäärin 889,84 euroa, mikä oli suhteellisen lähellä yleistä keskiarvoa 922,59 euroa. Economy-kausikortin ostaneiden kannattavuus oli lähes sama kuin Eteläpääty 1/2 -kausikortin ostaneilla eli 905,35 euroa. Se oli myös lähempänä yleistä keskiarvoa. Business tai Club seat -kausikortin ostaneiden kannattavuus ylitti yleisen keskiarvon yli 700 eurolla. Sen sijaan Pyörätuoli, Opiskelija tai Juniori/seniori -kausikortin ostaneiden kannattavuus alittui yli 500 eurolla yleistä keskiarvoa. (Taulukko 17.)

Eteläpääty 1/2- ja Economy-kausikortin ostaneiden välillä ei ollut havaittavissa eroja ( $p>0.05$ ) (Taulukko 19). Näiden ryhmien väliset keskiarvot ovat olleet lähellä toisiaan. Sen sijaan Eteläpääty 1/2- ja Business tai Club seat -kausikortin ostaneiden välillä on havaittavissa merkitseviä eroja ( $p<0.0001$ ) (Taulukko 19). Myös Eteläpääty 1/2- ja Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori -kausikortin ostaneiden välillä on havaittavissa eroja ( $p<0.01$ ) (Taulukko 19).

Ostettu palvelujen eroavaisuudet kannattavuudessa

Ostettu palvelu		Keskiarvon erotus (I-J)	Keski-virhe	P-arvo	95% Luottamusväli	
					Alempi raja	Ylempi raja
Eteläpääty 1/2	Economy	-15,51	100,81	0,999	-275,59	244,56
	Business tai Club seat	-783,10	149,85	0,000	-1169,68	-396,53
	Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori	495,38	145,97	0,004	118,82	871,95
Economy	Eteläpääty 1/2	15,51	100,81	0,999	-244,56	275,59
	Business tai Club seat	-767,59	153,87	0,000	-1164,54	-370,63
	Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori	510,90	150,10	0,004	123,68	898,11
Business tai Club seat	Eteläpääty 1/2	783,10	149,85	0,000	396,53	1169,68
	Economy	767,59	153,87	0,000	370,63	1164,54
	Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori	1278,49	186,60	0,000	797,10	1759,87
Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori	Eteläpääty 1/2	-495,38	145,97	0,004	-871,95	-118,82
	Economy	-510,90	150,10	0,004	-898,11	-123,68
	Business tai Club seat	-1278,49	186,60	0,000	-1759,87	-797,10

Taulukko 19. Ostettujen palvelujen eroavaisuudet kannattavuudessa.

Economy- ja Business tai Club seat -kausikortin ostaneiden välillä on havaittavissa merkitseviä eroja ( $p<0.0001$ ). Tämä tulos korostaa Eteläpääty 1/2- ja Economy-kausikortin ostaneiden saman kaltaisuutta kannattavuuden suhteen. Myös Economy- ja Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori -kausikortin ostaneiden välillä on havaittavissa eroja ( $p<0.01$ ) (Taulukko 19). Yksi ryhmistä eroaa kuitenkin muista merkittävästi. Busi-

ness tai Club seat -kausikortin ostaneiden erot muihin ryhmiin ovat merkitseviä. Edellä mainittujen ryhmien Eteläpääty 1/2 ja Economy lisäksi myös Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori eroaa merkitsevästi Business tai Club seat ryhmästä ( $p < 0.0001$ ) (Taulukko 19).

#### 4.3.3 Empiiristen tulosten yhteenveto

Varianssianalyyseja varten lopulliset motivaatiotekijät selvitettiin faktorianalyysillä. Motivaatiotekijöiden selitettäviä muuttujia muodostui lopulta kuusi kappaletta. Ensimmäisessä analyysissä selvitettiin ostetun palvelun ja motivaatiotekijöiden välisiä eroja. Näitä eroja tutkittiin monimuuttujaisella varianssianalyysillä. Tämä analyysi sopii hyvin tähän tilanteeseen, koska ryhmitteleviä selittäviä muuttujia on neljä ja selitettäviä muuttujia on kuusi.

Yleisesti ottaen ostetun palvelun ja motivaatiotekijöiden välillä ei ollut havaittavissa eroja. Tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi voidaan tämän perusteella hylätä. Tarkasteltaessa motivaatiotekijöitä erikseen voidaan huomata, että ostetun palvelun ja kahden motivaatiotekijän välillä on eroja. Business tai Club seat palvelun ostaneille itsetunto hyödyt olivat vähiten merkittävä asia. Sen sijaan ryhmään kuuluminen oli Eteläpääty 1/2 palvelun ostaneille selvästi tärkeämpää kuin muille.

Tutkimuksen toista ja kolmatta hypoteesia tutkittiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Toinen hypoteesi käsitteli motivaatiotekijöiden ja kannattavuuden välisiä eroja. Jokaista kuutta tekijää tutkittiin erikseen. Kaikkien motivaatiotekijöiden ja kannattavuuden välillä havaittiin eroja, joten toinen hypoteesi voidaan hyväksyä. Mitä tärkeämpänä asiakkaat pitivät motivaatiotekijää sen kannattavampia he olivat. Tämä tulos toistui kaikkien tekijöiden kohdalla.

Tutkimuksen kolmas hypoteesi käsitteli ostetun palvelun ja kannattavuuden välisiä eroja. Ryhmien kannattavuuksien välillä oli havaittavissa selviä eroja. Business tai Club

seat palvelun ostaneet asiakkaat olivat selvästi kaikista ryhmistä kannattavin. Eteläpääty 1/2 ja Economy palvelun ostaneet asiakkaat olivat lähes yhtä kannattavia keskenään, mutta jäivät Business tai Club seat -asiakkaista selvästi. Economy palvelun ostaneet olivat kuitenkin hieman kannattavampia kuin Eteläpääty 1/2 palvelun ostaneet. Kaikista asiakasryhmistä kannattamattomaksi osoittautui Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori palvelun ostaneet asiakkaat. Heidän kannattavuutensa jäi selvästi muiden ryhmien kannattavuutta pienemmäksi. Selvien erojen vuoksi myös hypoteesi kolme voidaan hyväksyä.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkielman keskeisimmät tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ammattiurheiluorganisaation asiakkaiden kannattavuutta ja motivaatiota. Tutkimuksessa selvitettiin ostetun palvelun eli kausikorttityypin vaikutusta asiakkaiden motivaatioon. Lisäksi tutkittiin motivaation vaikutusta asiakkaiden kannattavuuteen ja lopuksi selvitettiin ostetun palvelun ja kannattavuuden välisiä eroja. Tutkimuksen kohteena olivat urheiluorganisaation Jokerit kausikorttiasukkaat kaudelta 2016-2017. Empiirinen aineisto kerättiin kyselyn avulla, jonka avulla pyrittiin selvittämään asiakkaiden ostama palvelu, palvelujen käyttö ottelutapahtumien aikana ja motivaatio osallistua tapahtumiin.

Tavoitteen pohjalta muodostettiin kolme tutkimuskysymystä. Kysymyksistä johdettiin kolme eri hypoteesia tutkielman teoreettiseen osaan perustuen. Ensimmäinen ja toinen hypoteesi käsittelivät motivaatiotekijöitä. Ensimmäinen hypoteesi oletti, että motivaatiotekijöiden ja ostetun palvelun välillä olisi havaittavissa eroja. Toinen hypoteesi oletti puolestaan, että motivaatiotekijöiden ja kannattavuuden välillä olisi havaittavissa eroja. Kolmas hypoteesi käsitteli kannattavuutta. Se oletti, että kannattavuuden ja ostetun palvelun välillä olisi havaittavissa eroja. Ensimmäistä hypoteesia testattiin monimuuttujaisella varianssianalyysillä. Toista ja kolmatta hypoteesia testattiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä.

Ensimmäinen hypoteesi jouduttiin hylkäämään, koska motivaatiotekijöiden ja ostetun palvelun välillä ei havaittu olevan tilastollisesti merkittäviä eroja. Vain Business tai Club seat palvelun ostaneet eivät kokeneet yhtä tärkeäksi itsetuntohyötyjä kuin muut ja Eteläpääty 1/2 palvelun ostaneet sen sijaan kokivat ryhmään kuulumisen tärkeämmäksi kuin muut. Toinen hypoteesi hyväksyttiin, koska tilastollisesti merkittäviä eroja oli havaittavissa motivaatiotekijöiden ja kannattavuuden välillä. Asiakkaat olivat sitä kannattavampia, mitä tärkeämmäksi arvostivat motivaatiotekijät. Myös kolmas hypoteesi

hyväksyttiin. Kannattavuuden ja ostetun palvelun välillä havaittiin tilastollisesti merkittäviä eroja. Neljästä eri asiakasryhmästä Business tai Club seat palvelun ostaneet asiakkaat olivat selvästi muita kannattavampia ja Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori palvelun ostaneet olivat muita kannattamattomia.

Tässä tutkielmassa ei käytetty Wannin (1995) kahdeksaa alkuperäistä motivaatiotekijää vaan ne tiivistettiin faktorianalyysistä saatujen tulosten perusteella kuuteen. Pelin viehättävyys ja eustressi jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkielman tulokset osoittivat ensimmäisen hypoteesin kohdalla, että kohdeyrityksen Jokerit kausikorttiasiakkaita motivoi seuraamaan ottelutapahtumia niiden viihdearvo, asiakkaiden halu ottaa irtiotto arjesta, halu viettää aikaa perheen sekä ystävien seurassa ja heidän kokemat itsetuntohyödyt. Asiakkaita ei kuitenkaan motivoinut ryhmään kuulumisen tarve eikä taloudelliset hyödyt. Wannin (1995, 389) tutkimuksen mukaan ihmisiä motivoi jääkiekon seuraamisessa eustressi, viihdearvo ja taloudelliset hyödyt. Wiid ja Cant (2015, 392) selvittivät puolestaan, että ihmisiä motivoi eustressi, viihdearvo, itsetunto hyödyt, pelin viehättävyys ja ryhmään kuuluminen. Tulokset ovat ensimmäisen hypoteesin osalta hieman ristiriitaiset. Kaikissa tutkimuksissa viihdearvo nousee ainoana motivaatiotekijänä esille. On selvää, että aiemmat tutkimukset ovat toteutettu eri urheilulajeista. Eri lajien kesken voi tunnistaa erilaisia asiakkaita ja motivaatioita seurata lajia. Lisäksi aiempien tutkimusten kyselyyn vastanneet ovat olleet opiskelijat, mikä saattaa vääristää tuloksia.

Tutkielman toisella hypoteesilla pyrittiin testaamaan motivaatiotekijöiden vaikutusta kannattavuuteen. Testaus suoritettiin niin, että jokaista motivaatiotekijää testattiin erikseen yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Ensimmäisen hypoteesin hylkääminen antaa olettaa, että eroja motivaatiotekijöiden ja ostetun palvelun välillä ei ole. Tämä tarkoittaa toisen hypoteesin kohdalla sitä, että yrityksen kaikki kausikorttiasiukkaat ryhmästä riippumatta ovat homogeenisia motivaatiotekijöiden suhteen. Jokaisen motivaatiotekijän kohdalla tulos oli samanlainen. Mitä enemmän motivaatiotekijä kuvasi asiakasta, sitä kannattavampi hän myös oli. Asiakkaiden käyttäytyminen ja motivaatio vaikuttavat tämän tutkielman tulosten mukaan heidän kannattavuuteen. Myös Ndem ja Ekpenyong

(2013, 57-59) päätyivät samansuuntaisiin tuloksiin omassa tutkimuksessaan. Lisäksi he korostivat sitä, että kannattavuutta ja käyttäytymistä tutkittaessa kannattaa ottaa huomioon myös asiakkaan vaikutus toiseen asiakkaaseen (Ndem & Ekpenyong 2013, 57).

Business tai Club seat -asiakkaat olivat kaikkein kannattavin asiakasryhmä. He eivät pelkästään olleet kannattavin ostetun palvelun perusteella, vaan sen lisäksi he kuluttivat eniten eri palveluihin ottelutapahtuman aikana. Erityisesti ravintolapalveluita he käyttivät selvästi enemmän kuin muut ryhmät. Eteläpääty 1/2 ja Economy palvelun ostaneeat asiakkaat olivat pitkälti samankaltaisia kannattavuudeltaan. Vaikka Economy asiakkaat olivat kannattavampi ryhmä kokonaisuudessaan kuin Eteläpääty 1/2, kuluttivat he silti vähemmän ottelutapahtuman aikaisiin palveluihin. Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniorei asiakkaat olivat keskimäärin kaikkein kannattamattomia. He kuluttivat ottelutapahtumien aikana vähiten ravintola- ja parkkipaikkapalveluita. Fanituotteita he ostivat keskimäärin hieman enemmän kuin Business tai Club seat asiakkaat. Tulokset antavat olettaa, että asiakkailla on erilaisia mieltymyksiä ja he käyttävät palveluita eri tavoin (Storbacka 1997, 481). Tämän tutkielman tulosten valossa voidaan päätellä, että kuuluminen tiettyyn asiakasryhmään määrittää myös ostokäyttäytymisen. Samanlaiseen tulokseen on päätenyt myös Storbacka (1997, 490).

## **5.2 Tutkielman validiteetti, reliabiliteetti ja rajoitteet**

Tutkimusta tehtäessä on otettava huomioon tuloksiin vaikuttavia rajoitteita. Myös tähän tutkielmaan liittyy niitä. Tulosten validiteettiin voivat vaikuttaa tutkijan valitsema teoria tai käyttämät mittarit (Alkula ym. 2002, 89-90). Mitattaessa virheitä saattaa muodostua. Siitä huolimatta validiteetti pysyy hyvänä kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mikäli virhe ei ole systemaattista (Kihn & Ihantola 2008, 83). Tässä tutkielmassa validiteettia on parannettu kuvaamalla relevantit tutkimusvaiheet mahdollisimman tarkasti. Myös mittarin kykyä kuvata vertailtavia muuttujia testattiin faktorianalyysillä. Sisällöllistä validiteettia vahvistettiin perustelemalla valittuja mittareita ja muuttujia. Lisäksi mittarit



toimivat odotetulla tavalla ja tukivat teoriaa. Tästä huolimatta tuloksia ei voi tilastollisesti yleistää koskemaan kaikkia urheiluseurojen asiakkaita. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen kohteena oli vain yhden urheiluseuran asiakkaat.

Tutkielman reliabiliteettia on pyritty parantamaan tekemällä mahdollisimman selkeä kyselylomake. Lomaketta tehtiin yhteistyössä kohdeyrityksen sekä heidän yhteistyökumppaninsa kanssa, joka toteutti kyselyn. Kysely oli laaja ja sisälsi myös muita yritykselle tärkeitä kysymyksiä. Motivaatiotekijöitä tutkivat kysymykset otettiin aiemmasta tutkimuksesta. Vaikeuksia aiheutti kysymysten kääntäminen englannista suomeksi. Kyselystä saatu aineisto oli kuitenkin laaja ja vastauksia saatiin todella hyvä määrä. Tästä johtuen tutkielman tulosta voidaan pitää luotettavana. Luotettavuutta voidaan parantaa myös olemalla huolellinen tiedon keruussa, tallentamisessa ja analysoinnissa ((Kihn & Ihantola 2008, 92). Tähän on pyritty myös tässä tutkielmassa.

### **5.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkielman kohteena olivat ammattiurheiluorganisaation asiakkaat. Tällaisen organisaation asiakkaita tutkitaan suhteellisen vähän. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa tutkijat voisivat tutkia muiden suomalaisten ammattiurheiluorganisaatioiden asiakkaita samalla tavoin, kuin tässä tutkielmassa, tutkien heidän motivaatiotekijöitään ja kannattavuuttaan.

Mielenkiintoista olisi toteuttaa samantyyppinen tutkimus asiakkaiden motivaatiotekijöistä ja kannattavuudesta myös muista KHL-organisaatioista. Tällainen tutkimus voi olla haasteellista johtuen ympäristöstä. Muiden organisaatioiden pääkieli on pääasiassa venäjä, eikä suomalaisen tutkijan olisi helppoa tehdä tutkimusta sellaisessa ympäristössä. Lisäksi olosuhteet voivat olla haasteelliset eikä kaikkea tietoa olisi mahdollista saada. Myös pelkän kannattavuuden tutkiminen ammattiurheiluorganisaatioissa Suomessa olisi erittäin tärkeää. Tällaiset tutkimukset voisivat auttaa organisaatioita

havaitsemaan mahdolliset puutteet toiminnassaan ja antaa työkaluja kannattavuuden parantamiseen.

Edellisten lisäksi tutkimuksen voisi toteuttaa uudestaan kaudella 2017-2018, jolloin saataisiin uusi aineisto. Tätä uutta aineistoa ja tulosta voisi verrata tämän tutkielman tulokseen.

## LÄHDELUETTELO

### Kirjallisuus:

Alhola, K., Lauslahti, S. 2002. *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. WSOY. Porvoo.

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 2002. *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. WSOY. Juva.

Al-Mawali, H. & Amoush, A. 2013. Customer Accounting Information Usage: A Mixed-method Study. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 5, no. 6, pp. 392-403.

Balaji, M.S. & Chakraborti, R. 2015. Stadium atmosphere: scale development and validation in Indian context. *Journal of Indian Business Research*. Vol. 7, no. 1, pp. 45-66.

Borland, J. & Macdonald, R. 2003. Demand for Sport. *Oxford Review of Economic Policy*. Vol. 19, no. 4, pp. 478-502.

Chen-Yueh Chen, Yi-Hsiu Lin & Hui-Ting Chiu 2013. Development and psychometric evaluation of sport stadium atmosphere scale in spectator sport events. *European Sport Management Quarterly*. Vol. 13, no. 2, pp. 200-215.

Cialdini, R. B., Borden, R. J., Throne, A., Walker, M. R., Freeman, S. & Sloan, L. R. 1976. Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 34, no. 3, pp. 366-375.

Dagger, T. S. & Sweeney, J. C. 2007. Service Quality Attribute Weights: How Do Novice and Long-Term Customers Construct Service Quality Perceptions?. *Journal of Service Research*. Vol. 10, no. 1, pp. 22-42.

Dillman, D. A., Smyth, J. D. & Christian, L. M. 2014. *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*. John Wiley and Sons. New Jersey.

Downward, P., Dawson, A. & Dejonghe, T. 2011. *Sports Economics: Theory, Evidence and Policy*. Routledge. London.

El-Hodiri, M. & Quirk, J. 1971. An Economic Model of a Professional Sports League. *Journal of Political Economy*. Vol. 79, no. 6, pp. 1302-1319.

Foster, G. & Gupta, M. 1994. Marketing, Cost Management and Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 6 (Fall 1994), pp. 43-77.

Foster, G., Gupta, M. & Sjoblom, L. 1996. Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions. *Journal of Cost Management*. Vol. 10, no. 1, pp. 5-17.

Funk, D., Beaton, A. & Alexanderis, K. 2012. Sport Consumer Motivation: Autonomy and Control Orientations that Regulate Fan Behaviours. *Sport Management Review*. Vol. 15, no. 3, pp. 355-367.

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen Johtaminen ja Markkinointi*. Suomennoksen copyright WSOY ja Maarit Tillman. Juva.

Guilding, C. & McManus, L. 2002. The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 27, no. 1-2, pp. 45-59.

Guttmann, A. 1986. *Sports Spectators*. Columbia University Press. New York.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hogan, V., Massey, P. & Massey, S. 2013. Competitive Balance and Match Attendance in European Rugby Union Leagues. *The Economic and Social Review*. Vol. 44, no. 4, pp. 425-446.

Hoque, Z. 2003. *Strategic Management Accounting: Concepts, Processes and Issues*. Pearson Education Australia. Malaysia.

Horngren, C. T., Bhimani, A., Datar, S. M. & Foster, G. 2005. *Management and Cost Accounting*. Pearson Education Limited. Harlow.

Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B. & Nicholson, M. 2006. *Sport Management: Principles and Applications*. Elsevier Ltd. Oxford.

Jones, J. C. H. 1969. The Economics of the National Hockey League. *The Canadian Journal of Economics*. Vol. 2, no. 1, pp. 1-20.

Jones, J. C. H. 1984. Winners, Losers and Hosers: Demand and Survival in the National Hockey League. *Atlantic Economic Journal*. Vol. 12, no. 3, pp. 54-63.

Kallunki, J-P. 2014. *Tilinpäätösanalyysi*. Talentum Media Oy. Viro.

Kallunki, J-P. & Kytönen, E. 2007. *Uusi tilinpäätösanalyysi*. Talentum. Helsinki.

Kauppi, P. 2008. *Jääkiekon tapahtumamarkkinoinnin kehittäminen. Case: Vaasan Hockey Sport*. Vaasan yliopisto. Markkinoinnin laitos. Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Késenne, S. 2007. *The Economic Theory of Professional Team Sports: An Analytic Treatment*. Edward Elgar Publishing, Inc. Massachusetts.

Kihn, L. & Ihantola, E. 2008. Tutkimuksen laadun arvioinnista. *Laskenta-ajattelun tutkija ja kehittäjä Professori Salme Näsi 60 vuotta*. Taloustieteiden laitos, Tampereen yliopisto.

Kihn, L. & Näsi, S. 2010. Research strategic analysis of the Finnish doctoral dissertations in management accounting from 1990 to 2009. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*. Vol. 59, no. 1, pp. 41-86.

Kihn, L. & Näsi, S. 2011. Tilintarkastusta käsittelevien väitöskirjojen tutkimusstrategiset valinnat - Aihepiiri ja tutkimusote. *Contributions to Accounting, Auditing and Internal Control : Essays in Honor of Professor Teija Laitinen*. 61-87.

Kihn, L. & Näsi, S. 2017. Emerging Diversity in Management Accounting Research: the Case of Finnish Doctoral Dissertations, 1945-2015. *Journal of Accounting and Organisational Change*. Vol. 13, no. 1, pp. 131-160.

Koppet, L. 1981. *Sports Illusion, Sports Reality: A reporter's View of Sports, Journalism, and Society*. Houghton Mifflin. Boston.

Kostiainen, P. 1997. *Jokerit. Suomalaisen jääkiekkoilun tuhkimotarina*. WSOY. Porvoo.

Koukkunen, K., Hosia, V. & Keränen, J. 2006. *Iso sivistyssanakirja*. WSOY. Juva.

Lera-López, F., Ollo-López, A. & Rapun-Gárate, M. 2012. Sports Spectatorship in Spain: Attendance and Consumption. *European Sport Management Quarterly*. Vol. 12, no. 3, pp. 265-289.

Lind, J. & Strömsten, T. 2006. When Do Firms Use Different Types of Customer Accounting? *Journal of Business Research*. Vol. 59, no. 12, pp. 1257-1266.

Lähdesmäki, O. 2014. *Jääkiekon Liiga-organisaatioiden kannattavuus ja vakavaraisuus*. Aalto yliopisto. Laskentatoimen laitos. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

Meehan, J., Nelson, R. & Richardson, T. 2007. Competitive Balance and Game Attendance in Major League Baseball. *Journal of Sports Economics*. Vol. 8, no. 6, pp. 563-580.

McDonald, H., Karg, A. J. & Lock, D. 2010. "Leveraging fans' global football allegiances to build domestic league support". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. Vol. 22, no. 1, pp. 67-89.

Metsämuuronen, J. 2002. *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä: Faktorianalyysi, Metodologia-sarja 7A*. International Methelp ky. E-kirja.

Metsämuuronen, J. 2002. *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä: Varianssianalyysi, Metodologia-sarja 7C*. International Methelp ky. E-kirja.

Metsämuuronen, J. 2003. *Tutkimuksen Tekemisen Perusteet Ihmistieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Mittal, V., Kumar, P. & Tsiros, M. 1999. Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach. *Journal of Marketing*. Vol. 63, no. 2, pp. 88-101.

Mittal, V., Ross, Jr., William, T. & Baldasare, Patrick, M. 1998. The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions. *Journal of Marketing*. Vol. 62, no. 1, pp. 33-47.

Ndem, S. & Ekpenyong, O. 2013. Relating Customer Satisfaction to Customer Profitability: An Empirical Analysis of the Association Between Attitudes and Behaviour. *Global Journal of Social Sciences*. Vol. 12, no. 1, pp. 49-61.

Neale, W. 1964. The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 78, no. 1 (Feb., 1964), pp. 1-14.

Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede*. Tampereen yliopisto. Tampere.

Neilimo, K., Uusi-Rauva, E. 2007. *Johdon laskentatoimi*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Paul, R. 2003. Variations in NHL Attendance: The Impact of Violence, Scoring, and Regional Rivalries. *American Journal of Economics and Sociology*. Vol. 62, no. 2, pp. 345-364.

Petty, J. & Goodman, K. 1996. Customers From Hell, Are They Worth the Effort? *Australian Accountant*. Vol. 66, no. 8, pp. 55-57.

Pinta, T. 2014. *Kansallisuuden vaikutus pelaajapalkkioihin National Hockey Leaguessa*. Tampereen yliopisto. Taloustiede. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

Riistama, V. & Jyrkkiö, E. 1987. *Operatiivinen laskentatoimi*. Amer-yhtymä Oy. Espoo.

Rottenberg, S. 1956. The Baseball Players' Labor Market. *The Journal of Political Economy*. Vol. 64, no. 3, pp. 242-258.

Sanderson, A. & Siegfried, J. 2003. Thinking About Competitive Balance. *Journal of Sports Economics*. Vol. 4, no. 4, pp. 255-279.

Simons, R. 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice-Hall Inc. New Jersey.

Sloan, L. R. (1989). The motives of sports fans. *Sports, games, and play: Social and psychological viewpoints*. J. H. Goldstein (Ed.). 2nd ed., pp. 175-240. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Smith, G. J. 1988. The Noble Sports Fan. *Journal of Sport and Social Issues*. Vol. 12, no. 1, pp. 54-65.

Storbacka, K. 1997. Segmentation Based on Customer Profitability - Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. *Journal of Marketing Management*. Vol. 13, no. 5, pp. 479-492.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. *Laskentatoimi johtamisen tukena*. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Westerbeek, H. & Smith, A. 2003. *Sport Business in the Global Marketplace*. Palgrave Macmillan. New York.

Wiid, J. A. & Cant, M. C. 2015. Sport Fan Motivation: Are You Going To The Game? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 5, no. 1, pp. 383-398.

Viitanen, J. 2016. *Sales analysis of professional sport organisation - case study*. Jyväskylän yliopisto. Laskentatoimi. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

Zeithaml, V. A., Rust, R. T. & Lemon, K. N. 2001. The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers. *California Management Review*. Vol. 43, no. 4, pp. 118-142.

Zimbalist, A. 2003. Sport as a business. *Oxford review of economic policy*. Vol. 19, no. 4, pp. 503-511.

### **Virallislähteet:**

Administrativnyi Reglament KHL 2014. *Reglament KHL sezony 2014/2015, 2015/2016, 2016/2017*. Kontinentalnaja Hokejnaja Liga. Moskva.

Sportivnyi Reglament KHL 2014. *Reglament KHL sezony 2014/2015, 2015/2016, 2016/2017*. Kontinentalnaja Hokejnaja Liga. Moskva.

The League of Strong 2015. Kontinental Hockey League.

**Muut lähteet:**

About the KHL. KHL www-sivu. <<http://en.khl.ru/official/about/>> luettu 19.11.2016.

Areena myyty, Jokerit siirtyy KHL:ään. Jokerit HC www-sivu. <<http://www.jokerit.com/areena-myyty-jokerit-siirtyy-khlaan>> luettu 19.11.2016.

Areenalle jääkiekkomaailman tarkin mediakuutio. Jokerit HC www-sivu. <<http://www.jokerit.com/areenalle-jaakiekkomaailman-tarkin-mediakuutio>> luettu 22.11.2016.

Joukkue tilastot. Liiga www-sivu. <<http://liiga.fi/tilastot/2016-2017/runkosarja/joukkueet/>> luettu 21.11.2016.

Juvonen, A. 2015. "Jokereiden markkinointijohtaja kiistää polkumyynnin". *Kauppalehti*. <<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/jokereiden-markkinointijohtaja-kiistaa-polkumyynnin/Ces9dNgE>> luettu 19.11.2016.

Kansallinen kiinnostus. KIHU www-sivu. <<http://www.kihu.fi/faktapankki/faktaalueet/tulostus.php?id=110&otsikko=Kansallinen%20kiinnostus>> luettu 22.11.2016.

Kausikortti. Jokerit HC www-sivu. <<http://www.jokerit.com/kausikortti>> luettu 5.1.2017.

Koppet, L. 1973. "The golden apple". The New York Times. <[http://www.nytimes.com/1973/09/02/archives/a-strange-business-baseball-the-golden-apple-baseball-the-baseball.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/1973/09/02/archives/a-strange-business-baseball-the-golden-apple-baseball-the-baseball.html?_r=0)> luettu 23.11.2016.

League Structure. KHL www-sivu. <<http://en.khl.ru/official/organization/>> luettu 3.3.2017.

Novikova, E. 2015. Luento 27.8.2015. Russian economic development: past, current and future challenges. Lappeenranta University of Technology. Orilampi.

Seurahistoria. Jokerit HC www-sivu. <<http://www.jokerit.com/seurahistoria>> luettu 19.11.2016.

Sponsor navigator tutkimus 2015. Sponsor insight www-sivu. <<http://www.sponsorinsight.fi/sponsor-navigator-tutkimus-2015.html>> luettu 20.1.2017.

Supporting professional sports. Gazprom Neft www-sivu. <<http://www.gazprom-neft.com/social/sport/>> luettu 2.3.2017.

Top Management. KHL www-sivu <<http://en.khl.ru/official/management/>> luettu 3.3.2017.



## LIITTEET

### Liite 1: Tutkimuksen kyselylomake

#### Minkä kausikortin omistat?

- ☐ Eteläpääty 1/2 (katsomot 103, 104 + paikaton, 102, 105)  
☐ Economy (katsomot 101, 106, 111-116 tai 302-318)  
☐ Business tai Club seat (katsomot 107-110 tai 117-120)  
☐ Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori (invakatsomo, 103,104 + paikaton tai 317-318)

#### Sukupuolesi

- ☐ Mies  
☐ Nainen

#### Ikäsi?

- ☐ Alle 15  
☐ 15-17  
☐ 18-19  
☐ 20-24  
☐ 25-29  
☐ 30-34  
☐ 35-39  
☐ 40-44  
☐ 45-49  
☐ 50-54  
☐ 55-59  
☐ 60-

#### Taloutesi yhteenlasketut tulot veroja vähentämättä

- ☐ Alle 10 001 e/vuosi  
☐ 10 001 - 20 000 e/vuosi  
☐ 20 001 - 40 000 e/vuosi  
☐ 40 001 - 60 000 e/vuosi  
☐ 60 001 - 80 000 e/vuosi  
☐ 80 001 - 100 000 e/vuosi  
☐ Yli 100 000 e/vuosi  
☐ En halua vastata

Ostit Jokereiden kausikortin, koska..	1 Kuvaa vähiten minua	2	3	4	5	6	7 Kuvaa eniten minua
Haluan olla kannattamassa Jokereita	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jokereilla on mielenkiintoinen joukkue	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
KHL on kovatasoinen sarja	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jääkiekko-ottelut ovat jännittäviä tapahtumia paikan päällä	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tahdon viettää aikaa ystävien ja/tai perheen kanssa	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Ystäväni omistaa/omistavat myös kausikortin	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Ystäväni suositteli/suosittelivat kausikortin ostoa	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Pidän lajista ja harrastan/olen harrastanut sitä itsekin	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Muu syy mikä? \_\_\_\_\_

**Kuinka monessa kotiottelussa kävit kauden aikana?**

**Lainasitko kausikorttiasi jollekin muulle kauden aikana?**

- ☐ Kyllä  
☐ En

**Jos lainasit niin kenelle?**

**Voit valita useamman vaihtoehdon**

- ☐ ystävälle  
☐ perheenjäsenelle  
☐ asiakkaalle  
☐ jollekin muulle: \_\_\_\_\_

**Jos lainasit, niin kuinka monta kertaa kauden aikana keskimäärin?**

**Pyydätkö ystäviä, tuttuja, perheenjäseniä tai muita mukaan Jokereiden otteluihin?**

- ☐ Kyllä  
☐ En

**Jos pyydät, niin kuinka monta kertaa keskimäärin kauden aikana toit mukasi henkilön, jolla ei ole kausikorttia?** \_\_\_\_\_

**Kuinka todennäköistä on, että hankit Jokereiden kausikortin ensi kaudeksi 2017-2018?**

	1 Erittäin epätod ennäköi stä	2	3	4	5	6	7 Erittäin todenn äköistä
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Kuinka todennäköistä on, että suosittelet Jokereiden kausikorttia ystävillesi tai kollegoillesi?</b>	1 Erittäin epätod ennäköi stä	2	3	4	5	6	7 Erittäin todenn äköistä
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**PALVELUJEN KÄYTTÖ OTTELUTAPAHTUMAN AIKANA**

**Anna vastauksesi kokonaislukuina. Jos et käyttänyt anna vastaukseksi 0.**

1. Kuinka paljon kulutit rahaa keskimäärin ruokiin ja juomiin yhden ottelun aikana? Euroa	_____
2. Kuinka paljon kulutit rahaa keskimäärin fanituotteisiin yhden ottelun aikana? Euroa	_____
3. Kuinka usein käytit parkkihallia kauden aikana keskimäärin? Kertaa	_____

**MOTIVAATIOTEKIJÄT - mikä kuvaa sinua parhaiten?**

	1 Ei kuvaa minua	2	3	4	5	6	7 Kuvaa minua parhait en
Seuraan Jokereiden otteluita, koska tekemällä niin koen pääseväni irti arjesta	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Seuraan Jokereiden otteluita, koska joukkueen pelaajat ovat hyviä	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Seuraan Jokereiden otteluita, koska ottelut tarjoavat hyvää urheiluviihdettä	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Seuraan Jokereiden otteluita, koska tekemällä niin saan mahdollisuuden viettää aikaa ystävien seurassa	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Seuraan Jokereiden otteluita, koska tekemällä niin saan mahdollisuuden kuulua eri ryhmiin	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Seuraan Jokereiden otteluita, koska joukkueen seuraaminen nostattaa minussa tunteita	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Seuraan Jokereiden otteluita, koska tekemällä niin koen itseni tärkeäksi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Seuraan Jokereiden otteluita, jotta voin lyödä vetoa otteluista	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Seuraan Jokereiden otteluita, koska tekemällä niin unohdan kiireeni	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Mielestäni jääkiekko on hieno urheilulaji	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Seuraan Jokereiden otteluita, koska se on mielestäni mukavaa ajanvietettä	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Seuraan Jokereiden otteluita, koska tekemällä niin saan mahdollisuuden viettää aikaa perheen kanssa	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Seuraan Jokereiden otteluita, koska suurin osa ystäväistäni kannattaa Jokereita.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Seuraan Jokereiden otteluita, koska nautin jännittävästä kilpailusta.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tulen hyvälle tuulelle, kun Jokerit voittaa ottelun.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Mielestäni jääkiekko-ottelut ovat mielenkiintoisia vain silloin, kun niistä voi lyödä vetoa.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Seuraan Jokereiden otteluita, koska tekemällä niin saan mahdollisuuden viedä ajatukset pois arjesta.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Nautin jääkiekko-otteluiden katsomisesta, koska pidän jääkiekkoa eräänlaisena taiteenlajina.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jääkiekko-otteluiden seuraaminen on minulle kuin harrastus.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Viihdyn jääkiekko-otteluissa silloin, kun ympärilläni on ystäviä/perheenjäseniä.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Käyn jääkiekko-otteluissa siksi, että viihdyn muiden ihmisten seurassa.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tykkään siitä tunteesta, minkä saan katsoessani jääkiekko-ottelua.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Koen, että Jokereiden menestys on myös minun menestykseni.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Vedonlyönti tekee jääkiekko-ottelun seuraamisesta nautinnollista.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jääkiekko-ottelun katsominen päivän päätteeksi auttaa minua rentoutumaan.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jääkiekko-ottelut tarjoavat mielestäni hyvin samanlaista viihdettä, kuin teatteri tai elokuvat.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jääkiekko-otteluissa käyminen on hauskaa ja nautinnollista.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Perheenjäsenten/ystävien seura on tärkeä osa jääkiekko-ottelua.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Koen kuuluvani yhdessä muiden katsojien kanssa samaan Jokerit-perheeseen ottelun aikana.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen jännityksen ja pelon tunteita jääkiekko-ottelun aikana.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen, että Jokereiden saavutukset ovat myös minun saavutuksia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni on tylsää seurata jääkiekko-ottelua, jos en ole lyönyt lopputuloksesta vetoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Klikkaa lopuksi "*Lähetä*" rekisteröidäksesi vastauksesi.

## Liite 2: Jokereiden aiempi kysely

### Kävitkö kuluneella kaudella Jokereiden otteluissa ensisijaisesti..

- ☐ Kausikortilla  
☐ Irtolipuilla  
☐ Yrityskausikorteilla/-lipuilla

### Ikäsi?

- ☐ Alle 15  
☐ 15-17  
☐ 18-19  
☐ 20-24  
☐ 25-29  
☐ 30-34  
☐ 35-39  
☐ 40-44  
☐ 45-49  
☐ 50-54  
☐ 55-59  
☐ 60-

### Asuinpaikkasi?

- ☐ Helsinki  
☐ Vantaa  
☐ Espoo  
☐ Muu Uusimaa  
☐ Muu Etelä-Suomi  
☐ Keski-Suomi  
☐ Länsi-Suomi  
☐ Itä-Suomi  
☐ Pohjois-Suomi  
☐ Ulkomaat

Postinumerosi \_\_\_\_\_

### Kuinka monta kertaa olet käynyt viimeisen vuoden aikana seuraavanlaisissa tapahtumissa?

- En kertaakaan  
 1 kerran  
 2 kertaa  
 3-7 kertaa  
 8-15 kertaa  
 Yli 15 kertaa

Jokereiden KHL-runkosarjaottelut

- ☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐

Jokereiden junioriottelut

- ☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐

Jääkiekkomaajoukkueiden ottelut

- ( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )

Jääkiekon Liiga-ottelut

- ( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )

Veikkausliiga-ottelut

- ( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )

Musiikkikeikat tai -festivaalit

- ( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )

Elokuvateatterinäytökset

- ( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )

**Kävitkö Jokereiden KHL-runkosarjan otteluissa edelliskauteen verrattuna..**

- ( ) Paljon enemmän kuin aiemmin  
( ) Hieman enemmän kuin aiemmin  
( ) Yhtä paljon  
( ) Hieman vähemmän kuin aiemmin  
( ) Paljon vähemmän kuin aiemmin

**Mistä saat yleisimmin ensitiedon Jokereiden tulevista kotiotteluista?**

**- Valitse enintään kolme lähdettä, joista kuulet otteluista ensimmäisenä**

- [ ] Ulkomainonnasta  
[ ] Radiosta  
[ ] Painetuista lehdistä  
[ ] Valtamedioiden sivuilta (esim. HS.fi)  
[ ] Urheilumedioiden sivuilta (esim. Jatkoaika.fi)  
[ ] Sosiaalisesta mediasta (esim. Facebook, Twitter, Instagram)  
[ ] Tapahtumasivustoilta (esim. Stadissa.fi)  
[ ] Omasta kalenterista (esim. ladattava ottelukalenteri)  
[ ] Ystävältä/tuttavalta/kollegalta  
[ ] Jokereiden sivuilta  
[ ] Muualta, mistä? \_\_\_\_\_

**Kenen kanssa käyt useimmiten katsomassa Jokereiden otteluita?**

- ( ) Yksin  
( ) Puolison kanssa  
( ) Lasten kanssa  
( ) Ystävien kanssa  
( ) Asiakkaiden, työkavereiden tai yhteistyökumppaneiden kanssa  
( ) Muun henkilön kanssa

**Kuinka kiinnostunut olet jääkiekosta yleisesti?**

- 5 = Erittäin tärkeä ( )  
4 ( )  
3 ( )  
2 ( )  
1 = Ei lainkaan tärkeää ( )

**Kuinka tärkeä Jokerit on sinulle henkilökohtaisesti?**

- 5 = Erittäin tärkeä ( )  
4 ( )  
3 ( )  
2 ( )  
1 = Ei lainkaan tärkeää ( )

**Kerro halutessasi omista tai ystäväpiirissäsi virinneistä ideoista kotiotteluiden markkinoinniseksi:**

---



---

**Miksi et käy useammin Jokereiden otteluissa?****- Voit valita enintään 3 vaihtoehtoa**

- ☐ Hankala tulla julkisilla kulkuneuvoilla
- ☐ Hankala tulla omalla autolla
- ☐ Hankala löytää kaveria, joka lähtisi mukaan
- ☐ Ottelujen ajankohta
- ☐ Liian paljon kotiotteluja
- ☐ Lippujen korkeat hinnat
- ☐ Ruoan ja juoman korkeat hinnat stadionilla
- ☐ Pitkät jonot stadionin palveluissa (kioski, ravintolat, jne.)
- ☐ Joukkue ei ole menestynyt riittävän hyvin
- ☐ Pelin taso on heikkoa
- ☐ Jääkiekko ei kiinnosta tarpeeksi
- ☐ Jokerit ei kiinnosta tarpeeksi
- ☐ Olen jo paljon tekemisissä lajin kanssa harrastuksen tai oman lapsen kautta
- ☐ Seuraan otteluita mieluummin maksu-TV:stä
- ☐ Sääolosuhteet
- ☐ Ajan puute
- ☐ Muu syy, mikä? \_\_\_\_\_

**Mikä saa sinut osallistumaan Jokereiden kotiotteluihin?****- Voit valita enintään 3 vaihtoehtoa**

- ☐ Ajanviete perheen kanssa
- ☐ Rentoutuminen ja viihtyminen
- ☐ Jännittävät ottelut
- ☐ Jokereiden menestys
- ☐ Jokereiden joukkueen taistelutahto
- ☐ Ystävien ja kavereiden tapaaminen
- ☐ Pelin korkea laatu
- ☐ Hyvä tunnelma otteluissa
- ☐ Haluan olla kannattamassa Jokereita
- ☐ Harrastan tai olen harrastanut lajia
- ☐ Kiinnostavat pelaajat
- ☐ Liikekumppaneiden tapaaminen
- ☐ Innostava faniryhmä
- ☐ Hyvä oheisviihde
- ☐ Ottelutapahtuman oheispalvelut
- ☐ Puolison / kumppanin kiinnostus Jokereiden kotiotteluihin
- ☐ Muu syy, mikä? \_\_\_\_\_

**Kuinka todennäköisesti suosittelisit Jokereiden kotiottelutapahtumia ystävillesi tai kollegillesi?**

- |                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 10 = Erittäin todennäköistä   | ( ) |
| 9                             | ( ) |
| 8                             | ( ) |
| 7                             | ( ) |
| 6                             | ( ) |
| 5 = En ota kantaa             | ( ) |
| 4                             | ( ) |
| 3                             | ( ) |
| 2                             | ( ) |
| 1                             | ( ) |
| 0 = Erittäin epätodennäköistä | ( ) |

**Kävitkö kuluneella kaudella Jokereiden vierasotteluissa?**

- ☐ 1-2 ottelussa
- ☐ 3-5 ottelussa
- ☐ Yli 6 ottelussa
- ☐ En käynyt, kerro halutessasi syitä: \_\_\_\_\_

**Olitko Jokerien Fan Clubin jäsen kaudella 2015-2016?****(Eteläpääty ry tai Old Chiefs ry)**

- ☐ Kyllä
- ☐ En

**Seuraatko Jokereiden tilejä sosiaalisessa mediassa?****- Valitse kaikki, joita seuraat**

- ☐ Facebook
- ☐ Twitter
- ☐ Instagram
- ☐ YouTube
- ☐ Narriradio (SoundCloud)
- ☐ Snapchat
- ☐ Periscope
- ☐ En mitään näistä

**Kuinka todennäköistä on, että hankit Jokereiden kausikortin ensi kaudeksi 2016-17?**

- ☐ Erittäin todennäköistä
- ☐ Melko todennäköistä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Melko epätodennäköistä
- ☐ Erittäin epätodennäköistä

**Kerro halutessasi mitä etuja tai toimintaa toivoisit kausikortin omistajille**


---



---



---



---

**Valitse alla listatuista yrityksistä kaikki ne, joiden muistat olevan Jokereiden yhteistyökumppaneita**

- ☐ Abax
- ☐ Autokeskus
- ☐ Cantina West
- ☐ Easton
- ☐ Easy Park
- ☐ Event-Travel
- ☐ Fast
- ☐ Finnair
- ☐ Hartwall
- ☐ Himos
- ☐ Huawei
- ☐ Icopal
- ☐ Intellia
- ☐ Isku
- ☐ Kaha
- ☐ Kotihotelli
- ☐ Lehtimäki
- ☐ Lojer
- ☐ Mankkaan taksi
- ☐ Parketti Romanoff
- ☐ Piki-Team
- ☐ Puustelli
- ☐ Skaala
- ☐ Sokos Hotels
- ☐ SOL
- ☐ Tikkurila
- ☐ Turkin matkailu
- ☐ Webasto
- ☐ Veikkaus
- ☐ Viasat
- ☐ Vivus
- ☐ VMP Group
- ☐ VR
- ☐ En muista yhtään

**Ota kantaa seuraaviin väittämiin yhteistyökumppanuudesta**

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Suhtaudun myönteisemmin yritystä kohtaan, joka sponsoroi Jokereita

- ( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )

On tärkeää että yritykset sponsoroivat Jokereita

- ( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )

On todennäköistä, että suosin ostopäätöstä tehdessä yritystä, joka sponsoroi Jokereita

- ( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )

**Suosikko Jokereiden yhteistyökumppaneiden palveluita/tuotteita?**

- ( ) Kyllä  
( ) En

**Kuinka Jokereiden sponsorointi vaikuttaa mielipiteeseesi Jokereiden yhteistyökumppaneista?**

- ( ) Erittäin positiivisesti  
( ) Melko positiivisesti  
( ) Neutraali  
( ) Melko negatiivisesti  
( ) Erittäin negatiivisesti  
( ) En osaa sanoa

**Suunnitellaanko taloudessanne seuraavan 12 kuukauden aikana...**

**- Voit valita useamman**

- [ ] Matkailu Suomessa  
[ ] Hotelliyöpymiset Suomessa  
[ ] Matkailu muualla Euroopassa  
[ ] Matkailu Euroopan ulkopuolella  
[ ] Asunnon remontointi  
[ ] Asunnon myynti tai ostaminen  
[ ] Kodinelektroniikan hankinnat  
[ ] Autonvaihto  
[ ] Pankkipalveluiden kilpailutus  
[ ] Vakuutuspalveluiden kilpailutus  
[ ] Finanssipalvelut  
[ ] Jääkiekkovarusteiden hankinta

**Haluatko, että Jokerit tai seuran yhteistyökumppanit ottavat sinuun yhteyttä seuraaviin tuotteisiin ja palveluihin liittyen?**

- [ ] Autot  
[ ] Keittiöt  
[ ] Henkilöstöpalvelut  
[ ] Jokereiden VIP- ja aitiopalvelut  
[ ] En halua että minuun otetaan yhteyttä mihinkään näistä liittyen

**Mihin sähköpostiosoitteeseen tai puhelinnumeroon teihin voidaan ottaa yhteyttä?**

---

**Sukupuolesi**

- ( ) Mies  
( ) Nainen

**Koulutustaustasi**

- ( ) Peruskoulu  
( ) Lukio  
( ) Ammattikoulu  
( ) Opistotason tutkinto  
( ) Ammattikorkeakoulututkinto  
( ) Alempi korkeakoulututkinto  
( ) Ylempi korkeakoulututkinto  
( ) En halua vastata  
( ) Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_



**Ammatillinen tilanteesi**

- ☐ Yrittäjä  
☐ Johtaja  
☐ Ylempi toimihenkilö  
☐ Asiantuntija  
☐ Toimihenkilö  
☐ Työntekijä  
☐ Opiskelija  
☐ Eläkeläinen  
☐ En halua vastata  
☐ Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**Elämäntilanteesi**

- ☐ Sinkku  
☐ Parisuhteessa, ei lapsia  
☐ Yksinhuoltaja  
☐ Parisuhteessa, lapsia  
☐ En halua vastata

**Taloutesi yhteenlasketut tulot veroja vähentämättä**

- ☐ Alle 10 001 e/vuosi  
☐ 10 001 - 20 000 e/vuosi  
☐ 20 001 - 40 000 e/vuosi  
☐ 40 001 - 60 000 e/vuosi  
☐ 60 001 - 80 000 e/vuosi  
☐ 80 001 - 100 000 e/vuosi  
☐ Yli 100 000 e/vuosi  
☐ En halua vastata

**Anna vielä yhteystietosi jos haluat osallistua palkintojen arvontaan**

Nimi

Sähköposti

Puhelin

Klikkaa lopuksi "Lähetä" rekisteröidäksesi vastauksesi.

**Liite 3: Asiakkaiden sukupuoli**

	<b>Eteläpääty 1/2</b>	<b>Economy</b>	<b>Business tai Club seat</b>	<b>Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Mies</b>	148	132	40	45	365
<b>Mies-%</b>	83,62 %	94,96 %	90,91 %	95,74 %	89,68 %
<b>Nainen</b>	29	7	4	2	42
<b>Nainen-%</b>	16,38 %	5,04 %	9,09 %	4,26 %	10,32 %
<b>Yhteensä</b>	<b>177</b>	<b>139</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>407</b>

## Liite 4: Asiakkaiden ikäjakauma

Ikä	Eteläpääty 1/2	Economy	Business tai Club seat	Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori	Yhteensä
<b>Alle 15</b>	1	0	0	0	1
	0,56 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,25 %
<b>15-17</b>	4	0	0	4	8
	2,26 %	0,00 %	0,00 %	8,51 %	1,97 %
<b>18-19</b>	3	0	0	5	8
	1,69 %	0,00 %	0,00 %	10,64 %	1,97 %
<b>20-24</b>	7	3	1	9	20
	3,95 %	2,16 %	2,27 %	19,15 %	4,91 %
<b>25-29</b>	29	14	0	8	51
	16,38 %	10,07 %	0,00 %	17,02 %	12,53 %
<b>30-34</b>	33	14	3	2	52
	18,64 %	10,07 %	6,82 %	4,26 %	12,78 %
<b>35-39</b>	24	17	4	4	49
	13,56 %	12,23 %	9,09 %	8,51 %	12,04 %
<b>40-44</b>	22	15	5	0	42
	12,43 %	10,79 %	11,36 %	0,00 %	10,32 %
<b>45-49</b>	16	13	5	1	35
	9,04 %	9,35 %	11,36 %	2,13 %	8,60 %
<b>50-54</b>	21	16	7	1	45
	11,86 %	11,51 %	15,91 %	2,13 %	11,06 %
<b>55-59</b>	10	24	9	2	45
	5,65 %	17,27 %	20,45 %	4,26 %	11,06 %
<b>60-</b>	7	23	10	11	51
	3,95 %	16,55 %	22,73 %	23,40 %	12,53 %
<b>Yhteensä</b>	<b>177</b>	<b>139</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>407</b>

## Liite 5: Reunajakaumien estimaatit

### Post Hoc Tests

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Kannattavuus						
Tukey HSD						
(I) Viihdearvo123	(J) Viihdearvo123	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
1,00	2,00	-132,76917	281,84368	,885	-795,7736	530,2352
	3,00	-395,08118	274,52795	,322	-1040,8762	250,7138
2,00	1,00	132,76917	281,84368	,885	-530,2352	795,7736
	3,00	-262,3120*	101,84604	,028	-501,8930	-22,7311
3,00	1,00	395,08118	274,52795	,322	-250,7138	1040,8762
	2,00	262,3120*	101,84604	,028	22,7311	501,8930

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Homogeneous Subsets

#### Kannattavuus

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Viihdearvo123	N	Subset for alpha = 0.05
1,00	12	616,4950
2,00	120	749,2642
3,00	275	1011,5762
Sig.		,213

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 31,479.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Kannattavuus

Tukey HSD

(I) Perhetarpeet123	(J) Perhetarpeet123	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
1,00	2,00	21,30847	107,18736	,978	-230,8373	273,4542
	3,00	-376,0460*	121,96655	,006	-662,9581	-89,1339
2,00	1,00	-21,30847	107,18736	,978	-273,4542	230,8373
	3,00	-397,3545*	114,94755	,002	-667,7552	-126,9538
3,00	1,00	376,04603*	121,96655	,006	89,1339	662,9581
	2,00	397,35450*	114,94755	,002	126,9538	667,7552

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Homogeneous Subsets

#### Kannattavuus

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Perhetarpeet123	N	Subset for alpha = 0.05	
2,00	174	815,2223	
1,00	130	836,5308	
3,00	103		1212,5768
Sig.		,981	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 129,600.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Kannattavuus

Tukey HSD

(I) Ryhmään_kuuluminen123	(J) Ryhmään_kuuluminen123	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
1,00	2,00	-196,65686	103,93224	,142	-441,1454	47,8316
	3,00	-1103,732*	177,95151	,000	-1522,3423	-685,1219
2,00	1,00	196,65686	103,93224	,142	-47,8316	441,1454
	3,00	-907,0753*	191,45347	,000	-1357,4473	-456,7033
3,00	1,00	1103,7321*	177,95151	,000	685,1219	1522,3423
	2,00	907,07528*	191,45347	,000	456,7033	1357,4473

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Homogeneous Subsets

### Kannattavuus

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Ryhmään_kuuluminen123	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1,00	277	797,3700	
2,00	102	994,0269	
3,00	28		1901,1021
Sig.		,447	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 61,065.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Kannattavuus

Tukey HSD

(I) Irtiottoarjesta123	(J) Irtiottoarjesta123	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
1,00	2,00	79,92441	120,73443	,786	-204,0893	363,9381
	3,00	-287,8815*	119,40736	,043	-568,7734	-6,9896
2,00	1,00	-79,92441	120,73443	,786	-363,9381	204,0893
	3,00	-367,8059*	104,93937	,001	-614,6635	-120,9482
3,00	1,00	287,88146*	119,40736	,043	6,9896	568,7734
	2,00	367,80587*	104,93937	,001	120,9482	614,6635

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Homogeneous Subsets

### Kannattavuus

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Irtiottoarjesta123	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
2,00	151	759,1435	
1,00	96	839,0679	
3,00	160		1126,9494
Sig.		,767	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 128,815.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## Post Hoc Tests

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Kannattavuus						
Tukey HSD						
(I) Itsetunto123	(J) Itsetunto123	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
1,00	2,00	-135,49707	114,00874	,461	-403,6893	132,6952
	3,00	-363,5326*	112,62178	,004	-628,4622	-98,6030
2,00	1,00	135,49707	114,00874	,461	-132,6952	403,6893
	3,00	-228,03553	111,52766	,103	-490,3914	34,3203
3,00	1,00	363,53260*	112,62178	,004	98,6030	628,4622
	2,00	228,03553	111,52766	,103	-34,3203	490,3914

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Homogeneous Subsets

### Kannattavuus

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Itsetunto123	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1,00	130	750,8092	
2,00	135	886,3063	886,3063
3,00	142		1114,3418
Sig.		,453	,108

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 135,489.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Kannattavuus

Tukey HSD

(I) Taloudelliset123	(J) Taloudelliset123	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
1,00	2,00	54,92306	132,59700	,910	-256,9959	366,8421
	3,00	-1765,509*	288,25578	,000	-2443,5971	-1087,4209
2,00	1,00	-54,92306	132,59700	,910	-366,8421	256,9959
	3,00	-1820,432*	309,80467	,000	-2549,2114	-1091,6527
3,00	1,00	1765,5090*	288,25578	,000	1087,4209	2443,5971
	2,00	1820,4321*	309,80467	,000	1091,6527	2549,2114

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Homogeneous Subsets

### Kannattavuus

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Taloudelliset123	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
2,00	53	831,4379	
1,00	344	886,3610	
3,00	10		2651,8700
Sig.		,975	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 24,636.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Liite 6: ANOVA-analyysin motivaatiotekijöiden ryhmien väliset erot**

		Estimates			
Dependent Variable		Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Viihdearvo	Eteläpääty 1/2	5,822	0,084	5,657	5,987
	Economy	5,737	0,095	5,551	5,924
	Business tai Club seat	5,420	0,168	5,089	5,752
	Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori	5,798	0,163	5,477	6,118
Taloudelliset	Eteläpääty 1/2	2,000	0,096	1,811	2,189
	Economy	1,878	0,109	1,664	2,091
	Business tai Club seat	1,750	0,193	1,370	2,130
	Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori	1,819	0,187	1,452	2,186
Itsetunto	Eteläpääty 1/2	4,421	0,138	4,149	4,693
	Economy	4,165	0,156	3,858	4,473
	Business tai Club seat	3,432	0,278	2,886	3,978
	Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori	4,362	0,269	3,834	4,890
Perhetarpeet	Eteläpääty 1/2	4,384	0,129	4,130	4,638
	Economy	4,252	0,146	3,965	4,538
	Business tai Club seat	4,295	0,259	3,786	4,805
	Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori	3,894	0,251	3,401	4,386
Irtiotto arjesta	Eteläpääty 1/2	4,746	0,131	4,489	5,003
	Economy	4,597	0,148	4,307	4,887
	Business tai Club seat	4,364	0,262	3,848	4,879
	Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori	4,543	0,254	4,044	5,042
Ryhmään kuuluminen	Eteläpääty 1/2	3,040	0,126	2,792	3,287
	Economy	2,525	0,142	2,246	2,804
	Business tai Club seat	2,364	0,252	1,867	2,860
	Pyörätuoli, Opiskelija tai Junnu/seniori	2,766	0,244	2,286	3,246